



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO**

**GILDYGLEIDE CRUZ DE BRITO RÊGO**

**GESTÃO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO EM EMPRESAS ORGANIZADORAS  
DE EVENTOS**

**NATAL**

**2018**

**GILDYGLEIDE CRUZ DE BRITO RÊGO**

**GESTÃO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO EM EMPRESAS ORGANIZADORAS  
DE EVENTOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para a obtenção do título de mestre em turismo.

Orientadora: Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Dra.

Coorientadora: Lissa Valéria Fernandes Ferreira, Dra.

**NATAL**

**2018**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI  
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Rêgo, Gildygleide Cruz de Brito.

Gestão da criatividade e inovação em empresas organizadoras de eventos / Gildygleide Cruz de Brito Rêgo. - 2018.  
146f.: il.

Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Turismo. Natal, RN, 2018.

Orientador: Profa. Dra. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto.

Coorientador: Profa. Dra. Lissa Valéria Fernandes Ferreira.

1. Gestão - Dissertação. 2. Criatividade - Dissertação. 3. Inovação - Dissertação. 4. Turismo de Eventos- Dissertação. I. Barreto, Leilianne Michelle Trindade da Silva. II. Ferreira, Lissa Valéria Fernandes. III. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. IV. Título.

RN/UF/Biblioteca do CCSA

CDU 005.591.6:338.48-61

**GILDYGLEIDE CRUZ DE BRITO RÊGO**

**GESTÃO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO EM EMPRESAS ORGANIZADORAS  
DE EVENTOS**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-graduação em Turismo da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Norte como requisito obrigatório para a  
obtenção do título de mestre em turismo.

Natal, 24 de Agosto de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Dra. – Universidade Federal do Rio  
Grande do Norte (UFRN)  
Presidente da Banca Examinadora

---

Lissa Valéria Fernandes Ferreira, Dra. – Universidade Federal do Rio Grande do  
Norte (UFRN)  
Vice-Presidente da Banca Examinadora

---

Ricardo Lanzarini Gomes Silva, Dr. – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
(UFRN)  
Membro da Banca Examinadora

---

Juliana Vieira de Almeida, Dra. – Instituto Federal Educação, Ciência e Tecnologia  
do Rio Grande do Norte (IFRN)  
Membro Externo da Banca Examinadora

*Dedico este trabalho a minha filha Giulia, maior e melhor projeto de minha vida, pelo amor e doçura.*

*“A imaginação é mais importante que o conhecimento. O conhecimento é limitado, enquanto a imaginação abraça o mundo inteiro, estimulando o progresso, dando à luz à evolução”.*

*(Albert Einstein)*

## RESUMO

O avanço célere da comunicação tem provocado mudanças consideráveis em todos os contextos da sociedade. De igual maneira, vem transformando o cenário organizacional passando a exigir estratégias diferenciadas para lidarem com os desafios atuais. A criatividade e a inovação emergem como ferramentas capazes de produzir um número maior de respostas e soluções, além de sustentar tomadas de decisões. Para otimizar esses resultados, as organizações passam a orquestrar a gestão da criatividade e inovação, que é um processo orientado a potencializar a criação de ideias e transformá-las em soluções diferenciadas. A indústria do turismo tem se apropriado desse artifício, sobretudo organizações voltadas ao planejamento de eventos com vistas a construir uma vantagem competitiva. Desse modo, o presente trabalho objetiva analisar a relação entre a gestão da criatividade e a gestão da inovação em uma empresa organizadora de eventos turísticos. Como representante desse setor, definiu-se a Destaque Promoções, pela representatividade do Carnatal no mercado nacional de eventos turísticos. A pesquisa desenvolve-se com um caráter descritivo-exploratório, de abordagem qualitativa. Utilizou-se, como instrumentos para coleta de dados, questionários aplicados a uma amostra de dez colaboradores da organização e a observação não participante. Por meio da análise de conteúdo, embasada pela tabulação via softwares de edição de planilhas e o NVIVO (versão 11.0), observa-se que a empresa possui uma cultura criativa bem implementada, entretanto não é detentora de uma estratégia orientada ao processo de inovação. As inovações, em sua grande maioria incrementais, ocorrem intuitivamente e emergem a partir de problemas exógenos. Conclui-se que a relação entre a cultura criativa e o processo de inovação, nas empresas organizadoras de eventos, ocorre de forma dependente para que traga resultados plausíveis, o que corrobora com teorias anteriores ao revelar que a gestão da criatividade é fundamental, mas mostra-se apenas como o princípio para a inovação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Criatividade. Inovação. Turismo de Eventos.

## **ABSTRACT**

The rapid advancement of communication has brought about considerable changes in all contexts of society. In the same way, it has been transforming the organizational scenario, requiring different strategies to deal with current challenges. Creativity and innovation emerge as tools capable of producing a greater number of responses and solutions, as well as supporting decision making. To optimize this results, organizations start to orchestrate the management of creativity and innovation, which is a process oriented to empowering the creation of ideas and transforming them into differentiated solutions. The tourism industry has appropriated this artifice, especially organizations focused on the planning of events with a view to building a competitive advantage. In this way, the present work aims to analyze the relationship between the management of creativity and the management of innovation in a company that organizes tourism events. As representative of this sector, the Destaque Promoções was defined, for the representativeness of Carnatal in the national market of tourist events. The research is developed with a descriptive-exploratory, qualitative approach. Data collection instruments, questionnaires applied to a sample of ten employees of the organization and non-participant observation were used as instruments for data collection. Through content analysis, based on tabulation via spreadsheet editing software and NVIVO (version 11.0). It is observed that the company has a well-developed creative culture, however, it does not have a strategy oriented to the process of innovation. Innovations, mostly incremental, occur intuitively and emerge from exogenous problems. It is concluded that the relationship between the creative culture and the innovation process, in the event organizers, occurs in a dependent way so that it brings plausible results, which corroborates with previous theories to reveal that the management of creativity is fundamental, but it shows is just as the principle for innovation.

**KEY WORDS:** Management. Creativity. Innovation. Event Tourism.



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**Mtur** – Ministério do Turismo

**UNWTO** – World Tourism Organization

**FIPE** – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

**ABEOC** – Associação Brasileira de Centros de Convenções

**APA** – American Psychological Association

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**PIB** – Produto Interno Brasileiro

**a.C** – Antes de Cristo

**CVB** – Convention & Visitors Bureau

**EUA** – Estados Unidos da América

**RN** – Rio Grande do Norte

**P&D** – Pesquisa e Desenvolvimento

**MCTIC** - Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações

**TIC** – Tecnologia da Informação e Comunicação

## **LISTA FIGURAS**

<b>FIGURA 1 - Tipologia de eventos e locais planejados: uma perspectiva de turismo de eventos.....</b>	<b>41</b>
<b>FIGURA 2 - A abordagem do portfólio.....</b>	<b>42</b>
<b>FIGURA 3 - Criação de conhecimento e desenvolvimento da teoria no turismo de eventos.....</b>	<b>44</b>
<b>FIGURA 4 - Micareta de Feira de Santana/Bahia .....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA 5 - Primeiras micaretas em outros estados do nordeste brasileiro .....</b>	<b>48</b>
<b>FIGURA 6 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow .....</b>	<b>54</b>
<b>FIGURA 7 - Componentes da criatividade organizacional.....</b>	<b>60</b>
<b>FIGURA 8 - Dimensões e valores do modelo de valores competitivos de Cameron e Quinn .....</b>	<b>65</b>
<b>FIGURA 9 - Tipologia cultural de Cameron e Quinn.....</b>	<b>65</b>
<b>FIGURA 10 - Modelo para desenvolvimento da criatividade .....</b>	<b>67</b>
<b>FIGURA 11 - Modelo componencial de criatividade.....</b>	<b>76</b>
<b>FIGURA 12 - Uma abstração dos elementos que influenciam a criatividade e a inovação e como eles interagem. ....</b>	<b>80</b>
<b>FIGURA 13 - Um modelo do processo de inovação .....</b>	<b>88</b>
<b>FIGURA 14 -Processo de experimentação .....</b>	<b>89</b>
<b>FIGURA 15 - Octógono da inovação.....</b>	<b>90</b>
<b>FIGURA 16 - Organograma Destaque Promoções.....</b>	<b>111</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Temática abordada e principais autores .....	30
Quadro 2 - Tipologia dos Eventos .....	36
Quadro 3 - Características de uma organização criativa .....	61
Quadro 4 - Classificação de barreiras à criatividade .....	70
Quadro 5 - Elementos dos processos criativos relevantes .....	77
Quadro 6 - Evolução de Conceito em Eventos .....	96
Quadro 7 - Meios para pensar criativamente os eventos .....	97
Quadro 8 - Impactos tecnológicos nos eventos .....	102
Quadro 9 - Disposição das micaretas brasileiras no calendário 2017.....	106
Quadro 10 - Escala Estimulante da Destaque Promoções .....	113
Quadro 11 - Escala de Obstáculos da Destaque Promoções .....	117
Quadro 12 - Escala de Critérios da Destaque Promoções.....	118
Quadro 13 - Dimensões e questões.....	119
Quadro 14 - Médias <i>Assessment</i> da Inovação: Destaque Promoções .....	120

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1 - Benefícios do Carnatal para a economia e o turismo de Natal/RN ..</b>	<b>25</b>
<b>Gráfico 2 - Carnatal como promotor do destino turístico Natal (RN).....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico 3 - Crescimento de publicações no campo da criatividade e inovação</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 4 - Gráfico Radar da Inovação da Destaque Promoções.....</b>	<b>120</b>

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>28</b>
1.3.1 Objetivo Geral .....	29
1.3.2   Objetivos Específicos .....	29
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 Eventos e Turismo: Uma Relação Que Deu Certo .....</b>	<b>31</b>
2.1.1 Conceitos e Tipos de Eventos .....	34
2.1.2 Eventos à Luz do Turismo .....	39
2.1.3 A Micareta: Um Evento Palco da Criatividade .....	45
<b>2.2 Criatividade: Uma Competência de Valor .....</b>	<b>51</b>
2.2.1 As Múltiplas Faces da Criatividade .....	55
2.2.2 A Organização Criativa .....	59
2.2.3 A cultura Organizacional Criativa.....	63
2.2.4 O Clima Propício à Manifestação da Criatividade.....	67
2.2.5 Fatores Inibidores e Fomentadores da Criatividade .....	68
2.2.6 Modelos de Criatividade .....	73
<b>2.3 Gestão da Inovação .....</b>	<b>80</b>
2.3.1 Criatividade: O Ponto de Partida para a Inovação .....	84
2.3.2 A Inovação Como Processo Contínuo e Gerenciável .....	87
2.3.3 O Octógono da Inovação - Instrumento de Diagnóstico .....	89
2.3.4 Inovação em Serviços.....	91
2.3.5 Criatividade e Inovação em Eventos.....	93
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>104</b>
<b>3.1 Caracterização do Estudo .....</b>	<b>104</b>
<b>3.2 População e Amostra .....</b>	<b>105</b>
<b>3.3 Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>107</b>
<b>3.4 Análise dos Dados .....</b>	<b>110</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>111</b>
<b>4.1 – Destaque Promoções – Histórico e Contextualização.....</b>	<b>111</b>
<b>4.2 Descrição dos Elementos da Cultura e Clima Criativos .....</b>	<b>112</b>
<b>4.3 Exposição do Diagnóstico de Inovação.....</b>	<b>119</b>
<b>4.4 Relação Cultura Criativa e Processo de Inovação .....</b>	<b>125</b>

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>128</b>
5.1	Limitações e Sugestões de Estudo .....	130
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>132</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>143</b>
	<b>APÊNDICE A- Questionário <i>Keys</i> .....</b>	<b>144</b>
	<b>APÊNDICE B – <i>Assessment</i> da Inovação.....</b>	<b>146</b>
	<b>APÊNDICE C- Perfil Pessoal Funcionários Destaque Promoções.....</b>	<b>148</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade vem sofrendo céleres transformações motivadas pela revolução comunicacional. A perecibilidade das informações motiva as organizações a se estruturarem e a buscarem novas formas de produzir, implementar e gerir a criatividade e a inovação. No setor do turismo de eventos não é diferente, empresas organizadoras redesenham suas estratégias com intuito de otimizar os resultados inovadores e, assim, adequarem seus bens e serviços as necessidades de seu público.

A presente pesquisa foi desenvolvida diante da inquietação em descobrir a relação entre gestão da criatividade e da inovação no setor do turismo de eventos. Desse modo, o primeiro capítulo traz a contextualização do problema, a justificativa e finaliza apontado o objetivo geral e específicos.

O segundo capítulo apresenta o embasamento teórico necessário para conduzir a inquirição, apontando definições, tipologias, teorias e modelos dos seguintes assuntos, respectivamente: Turismo e Eventos, Criatividade e Inovação.

O terceiro capítulo aborda sobre o caminho da pesquisa, detalhando a metodologia aplicada com vistas a alcançar o resultado esperado. Assim, revela o tipo de pesquisa, a abordagem, os instrumentos de coleta de dados e a forma de análise utilizada.

No quarto capítulo são expostos os dados coletados e sua devida análise alinhada às teorias. Está subdividido em tópicos que remetem, cada um, a um objetivo específico. Concomitantemente a exposição dos dados, são apontadas as respostas alcançadas e, ao final, mostra-se a conclusão da pesquisa.

No quinto e último capítulo demonstra-se as limitações do estudo, seguida de sugestões para pesquisas futuras.

### 1.1 PROBLEMÁTICA

A sociedade contemporânea vive a inserção na era do conhecimento em que a velocidade comunicacional e a evolução tecnológica atingem um elevado patamar e exigem dos indivíduos um alto grau de adaptação. Vislumbram-se, atualmente, novas formas de fazer, agir e criar, desencadeando sobre setores primordiais da

economia a necessidade de reestruturação e a definição de paradigmas atuais para alavancar o setor produtivo.

Diante desses fatores, as organizações e o ambiente de trabalho sofrem interferências diretas num mercado dinâmico, meticoloso, exigente e competitivo a ser gerido. As informações geradas são rapidamente ultrapassadas e, dessa forma, cria-se a necessidade de renovação constante, uma vez que as vantagens competitivas passam a ser efêmeras e transitórias em um menor espaço de tempo (Ferraz, Derísio & Crispim, 2007).

Em face dessa celeridade, que contribui para a conversão rápida de conceitos e mudanças comportamentais dos consumidores, muitas são as organizações que sofrem diante da necessidade de adaptar-se a esse novo cenário, em que problemas surgem corriqueiramente e necessitam de soluções imediatas e originais (Alencar, 2000). Desse modo, crescente é o número de empresas que se veem diante da necessidade de incorporar inovações fundamentais a sua competitividade e de garantir sua sobrevivência no mercado.

Nesse contexto, as atenções voltaram-se para quem pode trazer respostas e propostas condizentes aos anseios que emergem constantemente. O capital humano, único detentor de conhecimento e competências que, quando estrategicamente geridas, são capazes de transformar-se em fontes de inovação, passou a ser considerado como recurso raro e intangível, determinante para o sucesso organizacional. Stewart (1998) aponta que o principal objetivo do capital humano é voltado para inovação na forma de criação e melhoria de produtos, serviços e aperfeiçoamento de processos produtivos.

Vista como uma competência exclusivamente humana, a criatividade tem sido fomentada como ferramenta capaz de transformar modelos tradicionais de gestão; ademais, motivada pelas crescentes mudanças, a capacidade de criação emerge como um recurso diferenciador capaz de gerar autonomia, soluções para problemas e uma postura empreendedora, além de ser fonte primordial para toda inovação (Alencar, 1996; Robinson, 2012).

Mostra-se importante ressaltar que a criatividade e a inovação possuem uma contextualização distinta e, que por muito tempo, foram relacionadas como homólogas. Alencar (1996, p.14) revela que essas duas ações...



[...] são domínios muito próximos e ambos os conceitos estão intimamente relacionados, não obstante, a criatividade pode ser considerada como o componente conceptual da inovação, ao passo que a inovação englobaria a concretização e aplicação de novas ideias.

O uso da criatividade e da inovação vem sendo pesquisado com vistas a trazer maiores e melhores resultados organizacionais em todos os setores da economia. As organizações buscam, com mais ênfase, extrair os benefícios provenientes de seus recursos criativos e, simultaneamente, procuram investir e promover o desenvolvimento dessas competências, que converter-se-á em vantagem competitiva de difícil imitação.

Para tal, alguns elementos, individuais e organizacionais, apontados por autores como essenciais à manifestação da criatividade, precisam ser estrategicamente administrados com o intuito de prover o estímulo e a manifestação de ideias novas e úteis (Alencar, 1998; Amabile, 1999; Csikszentmihalyi, 1998). O próprio modelo componencial da criatividade, desenvolvido por Amabile, traz a motivação, o conhecimento e as habilidades criativas, no campo do indivíduo, e os recursos disponíveis, as práticas de gestão e a motivação organizacional, no âmbito da empresa, como os principais fatores a serem trabalhados.

Nesse mesmo sentido, Alencar (1996) aponta a cultura, da mesma forma que o clima organizacional, como os grandes fatores capazes de prover a criatividade no contexto das organizações, uma vez que o diálogo entre as crenças, normas e valores convergem para um resultado inovador partilhado e desejado por todos os que fazem a organização e é firmado por meio da percepção do estado momentâneo dos comportamentos, sentimentos e atitudes vivenciados no local de trabalho.

Como fase complementar ao processo criativo, a inovação se efetiva diante de uma gestão que priorize a conversão das ideias geradas em algo lucrativo, de valor. Bes e Kotler (2011) ressaltam que de nada adianta possuir uma equipe criativa se não há uma estratégia de inovação implementada na organização. Esse processo de inovação inicia-se, ainda, atrelada diretamente a criatividade, na fase de ideação e, superado esse momento, várias outras etapas serão seguidas até chegar-se a implementação e, assim, a conversão em produtos, em serviços ou em processos com significado (Scherer & Carlomagno, 2009).

Compreender a relação entre esses dois momentos, criação e implementação, mostra-se relevante para traçar estratégias e melhores caminhos para o sistema de inovação organizacional. Desse modo, percebe-se que a criatividade e a inovação manifestam-se por meio de uma gestão coerente que promove o incentivo a geração de novas ideias e consequente materialização delas nos mais diversos setores da economia.

No setor do turismo não é diferente, fortes são as influências exercidas pelos interesses da demanda, que acabam por motivar a necessidade de reformulação de produtos e de serviços e, com isso, adequar-se ao mercado (Hall & Willian, 2008). Richards e Wilson (2007) acrescentam que a relevância da criatividade e da inovação para o turismo se dá devido a constante insatisfação com os modos de consumo contemporâneos, a relação trabalho/lazer, o aumento para o consumo de habilidades referentes ao autodesenvolvimento, o desejo por experiências dentro do consumo pós-moderno, a construção de narrativas, biografias e identidades e a atratividade da criatividade como forma de expressão.

No amplo universo do turismo, o setor de eventos ganha respaldo e traz resultados satisfatórios. Dados de um estudo realizado em 2016, pelo Ministério do Turismo [MTur] e Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas [FIPE], atestaram que para o turista internacional que vem ao Brasil os eventos firmam-se dentre as primeiras opções, dentre os motivos de viagens.

Tal tipologia é vislumbrada como uma ferramenta geradora de benefícios e riquezas, como aponta estudo que mostra que, no mercado brasileiro, o setor de eventos cresce em média 14% ao ano e tem participação de 4,32% do Produto Interno Brasileiro (PIB) (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] & Associação Brasileira de Empresas de Eventos [ABEOC], 2013). Além do mais, de acordo com dados oficiais, em 2015, a modalidade movimentou mais de R\$13 bilhões, no Brasil, e cresceu 400% de 2005 a 2015 (ABEOC, 2017; MTUR, 2016). Essa alta movimentação de divisas é justificada, uma vez que o turista participante de eventos gasta em média três vezes mais que o turista comum (ABEOC, 2017; Britto & Fontes, 2002; MTUR, 2016).

Consoante ao Calendário Nacional de Eventos, instrumento oficial do MTUR que cataloga os eventos turísticos de todo o país, no ano de 2016 foram identificados oitocentos e oitenta momentos planejados que atuaram como atrativo de turistas em todas as regiões do Brasil, dentre os quais os eventos artísticos e

culturais lideraram com o registro de trezentos e três produções (ABEOC, 2017; MTUR, 2016).

Essa predisposição a realização de eventos é reforçada por meio de dados apresentados pelo Relatório Mundial de Competitividade em Viagem e Turismo 2017, em que o Brasil desponta, por mais um ano consecutivo, em oitavo lugar no pilar Recursos Culturais e Viagens de Negócio. O próprio relatório mostra que “o Brasil tem recursos culturais muito fortes que incluem desde patrimônios a eventos esportivos e de entretenimento” (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017, p. 15).

Entretanto, devido as características peculiares, e aí ressalta-se a fundamentalidade de transformar cada evento em um elemento crucial do produto turístico, repousa a complexidade da criação, do planejamento e da execução desse. Conceber um evento exige o orquestramento de ações, o alinhamento de estratégias, a definição de metas, a coordenação de decisões e a constante avaliação de seu progresso, com vistas a minimizar as falhas e, caso essas surjam, propor soluções rápidas (Britto & Fontes, 2013). Vinculado à complexidade do processo referenciado, encontra-se a incumbência de despertar o interesse de uma demanda e atender as suas expectativas, inspirando-a a comprar e a fazer parte do projeto.

A motivação para investigar o processo de criatividade e de inovação em uma empresa organizadora de eventos com motivação turística, em específico a micareta, reside no seu contexto e em toda notoriedade apresentada por ela no cenário de festivais brasileiros. As micaretas ganharam o mercado nacional e internacional e tiveram seu ápice na década de noventa, apesar de sua história remeter a primeira ocorrência aos anos trinta.

Gaudin (2000) expõe que, motivados pelo sucesso do carnaval da Bahia em atrair turistas, outras cidades nordestinas aderiram a um tipo de festival musical que teve sua origem em terras baianas: as micaretas. Este foi um evento que movimentou várias cifras e motivou uma grande demanda turística a percorrer por vários destinos em busca da festividade.

O mesmo autor reforça os fatos ao apontar que a partir de 1993 iniciou-se uma disseminação intensa no país. Em 1994, já eram vinte e três micaretas; em 1995, vinte e nove e, posterior a esse ano, tornou-se quase impossível contabilizar o número de eventos nas capitais e demais cidades brasileiras.

As micaretas, ou os carnavais fora de época, assim intitulados por serem realizados em datas distintas do carnaval oficial, foram capazes de incrementar o turismo em várias cidades, desde grandes capitais a pequenos distritos localizados no interior do Brasil. Com um público crescente, beneficiou a geração de empregos diretos e indiretos, assim como otimizou a utilização dos serviços turísticos oferecidos.

Na última década, as micaretas começaram a entrar num processo de declínio. O número de cidades a sediar a festividade diminuiu e as que permaneceram buscam reinventar a forma de planejar e de organizar um evento que atenda aos anseios do público-alvo e que motive um número crescente de foliões a fazer-se presente no evento.

As organizações atuantes no setor de eventos compreenderam a necessidade de se anteciparem às mudanças para manterem-se competitivas no mercado e, “progressivamente, têm afirmado que tornaram seus processos de inovação mais focados no mercado e mais orientados pelo cliente” (Bes & Kotler, 2011, p. 17).

Assim, a gestão da criatividade e da inovação surge como uma ferramenta, cada vez mais aplicada pelas organizadoras de eventos, capaz de adiantar as respostas que o folião exige nesse processo evolutivo natural das micaretas, por meio do uso adequado de novas ideias, fundamentais para prover a competitividade.

Desse modo, para que a essa inovação se efetive é relevante refletir sobre a implementação de uma gestão pertinente, que priorize a promoção de uma cultura criativa e de um clima organizacional estimulante, em que o aprendizado seja incentivado, os contatos possam ocorrer de forma amigável, às informações circulem sem restrição e as ideias sejam incitadas.

Tais esforços, empreendidos pelas organizadoras de micaretas, são perceptíveis diante de um cenário negativo, pois, apesar de manter-se no mercado um número restrito de dezoito eventos por todo o Brasil, as micaretas continuam a auferir visibilidade e valoração aos destinos que as sediam.

Destas, o Carnatal, realizado em Natal/Rio Grande do Norte, possui um histórico que demonstra bem o processo de reformulação do evento, uma vez que, nos quase vinte e oito anos de realização, fez-se importante a utilização de estratégias que o adaptasse as mudanças ambientais e legais, além das transformações comportamentais da demanda.

O Carnatal foi a primeira micareta realizada em uma capital e passou por uma reformulação nas suas vinte e sete edições. O evento surgiu em 1991 e foi realizado no centro de Natal com apenas três blocos e doze camarotes. À medida que os anos passaram, esse número evoluiu até alcançar a marca de cento e vinte camarotes e seis blocos, no ano de 1993. No ano seguinte, o espaço ficou pequeno para a proporção do evento, que foi transferido para o largo do antigo estádio de futebol da cidade, o Machadão.

Com nova localização, o Carnatal teve a oportunidade de expansão e atingiu um número de quinhentos e vinte cinco camarotes e quatorze blocos. Em referência a grandiosidade, foi em 1997 que o evento alcançou o auge em relação a seu tamanho, trazendo dezenove blocos na ocasião. Ainda com um formato *outdoor*<sup>1</sup>, que tanto atingia um público pagante, com seu espaço de entretenimento delimitado por cordas, como aqueles que usufruíam da festividade de forma gratuita, pulando num setor sem cordas denominado pipoca, chegou a atingir um público estimado em um milhão de participantes, nos quatro dias de festa.

Com a seleção da capital potiguar como uma das sedes para a Copa do Mundo de 2014, algumas mudanças foram necessárias à adaptação desse novo contexto. Após as obras de demolição do Machadão iniciadas, na edição de 2011, o percurso foi adaptado e restringido a configuração do local. Já em 2013, o evento teve seu local de realização alterado para o Parque Aristóфанes Fernandes, em Parnamirim, sendo essa a primeira e, até então, a única vez que não foi sediado no município de Natal. Já em 2014, com as obras no entorno do Arena das Dunas concluídas, o Carnatal firmou-se na área de eventos do estádio, transformando-se, então, num evento *indoor*<sup>2</sup>.

Por trás de todo esse espetáculo está a engrenagem que movimenta o planejamento e garante a efetivação do Carnatal, a Destaque Promoções. A empresa foi fundada pelos amigos Ricardo Bezerra, Roberto Bezerra, Gustavo Carvalho e Paulinho Freire e iniciou no mercado atuando com marketing, propaganda e promoção de eventos. Anos depois, empreenderam em uma ideia precursora, a realização de uma Micareta na cidade de Natal (RN), que passou a ser o elemento mais importante do seu portfólio.

---

<sup>1</sup> Evento realizado em espaço aberto que possibilita, também, a participação gratuita.

<sup>2</sup> Termo utilizado para especificar um evento realizado em ambiente interno e fechado, voltado a um público pagante.

Depois de trinta anos no mercado e mais de três mil eventos realizados, o Carnatal continua sendo o carro chefe da organização e, mesmo diante da repercussão da crise do axé music, título dado ao conjunto de ritmos e danças baianas, sendo esse o vetor que conduzia exclusivamente o evento, o Carnatal ainda permanece como um produto turístico valorizado.

Para auferir visibilidade e continuar cativando novas gerações de clientes, a Destaque Promoções precisou buscar uma nova forma de gestão que trouxesse resultados esperados. O desafio de gerir eventos no contexto atual pede por estratégias inovadoras e, para tal, a organização precisa contar com recursos específicos para promover o comportamento criativo, desenvolvendo fatores que podem influenciar positivamente a criatividade organizacional e a consequente inovação.

Enfim, diante do contexto exposto, questiona-se: qual o papel da cultura criativa para o processo inovador em uma empresa organizadora de eventos turísticos?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Vistas como competências multifacetadas, a criatividade e a inovação vêm ganhando notoriedade, como uma força propulsora e renovada, num mundo globalizado e competitivo. Fato é que todas as esferas da sociedade se beneficiam com o desenvolvimento e a aplicabilidade dessas ações imperativas a contemporaneidade.

No campo econômico, as benéficas são mais visíveis, já que a criatividade convertida em inovação é capaz de gerar um diferencial competitivo para pequenas organizações a grandes nações. Pesquisas são desenvolvidas com o propósito de colaborar na elucidação do cenário da inovação e, assim, apresentar estratégias capazes de nortear ao caminho da competitividade e do consequente crescimento econômico.

Dados apresentados no relatório intitulado Indicadores Nacionais da Ciência, Tecnologia e Inovação 2017, demonstram que, no Brasil, há uma crescente mudança quanto à atenção dada à criatividade e a inovação, comprovando que o setor privado incrementou o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), de

R\$37,4 bilhões para R\$38,1 bilhões, no período entre 2014 e 2015 (Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações [MCTIC], 2017).

Para mais, Tidd e Bessant (2015, p. 14) afirmam que:

As empresas inovadoras crescem a uma velocidade duas vezes maior, tanto em emprego como em vendas, em comparação com as que não inovam. Sabemos que as organizações que têm sucesso consistentemente na gestão da inovação se saem melhor do que as outras, sobretudo em parâmetros como crescimento, desempenho financeiro e emprego. Além disso, as vantagens sociais desfrutadas por essas companhias são muito maiores.

Também é percebido que organizações voltadas à inovação possuem uma menor taxa de mortalidade, assim como uma elevada taxa de crescimento de receita e lucro, gerando uma alta relação entre desempenho econômico e o grau de inovação das empresas. Tal fato concretiza-se em razão da necessidade de manutenção de um fluxo contínuo de inovações que supra a transitoriedade da vantagem competitiva e que gerem produtos, serviços, processos e modelos de negócios ímpares e indisponíveis aos concorrentes (Tidd & Bessant, 2015).

A sociedade é outro setor favorecido diante da utilização da criatividade e da inovação. O valor social percebido emerge numa solução mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa em relação às soluções já existentes e cujo valor gerado beneficia, prioritariamente, a sociedade como um todo e não apenas alguns indivíduos.

Como expôs Schumpeter (1961), com sua teoria da Destruição Criativa, a criatividade e a inovação foram responsáveis pela quebra de paradigmas e promoveram a evolução vivenciada pela sociedade. De modo que respostas foram e continuam surgindo para problemas na saúde, educação, segurança, mobilidade e tantos outros âmbitos que necessitavam de soluções urgentes.

Nesse sentido, é notória a pertinência de continuidade e evolução de pesquisas aplicadas à criatividade e à inovação que, diante dos resultados benéficos gerados, revela-se determinante para o desenvolvimento econômico e social. Para termos uma sociedade inovadora, precisamos disseminar e alimentar o ciclo de inovações e aplicá-lo a cada esfera específica, diante de suas necessidades.

Inovar consiste no justo equilíbrio entre criatividade e processos para geração de valor. Ao pensar em todo esse processo de ideação e de inovação, emerge um

universo amplo para aplicabilidade dessas ações. No setor econômico terciário, várias são as atividades que alinham a criatividade e a inovação às suas estratégias organizacionais.

Igualmente, a indústria do turismo de eventos vem como um campo fértil ao uso de meios criativos e inovadores para atrair o turista. Trata-se de compreender as tendências apresentadas pelo mercado, antecipar-se as mudanças e estar preparado para gerar valor ao seu público, convertendo-se num evento competitivo capaz de motivar o deslocamento de uma demanda para determinado destino turístico.

Dentro desse universo de eventos planejados com a finalidade de promover um destino turístico, os festivais musicais emergem como uma alternativa representativa que há muito vem sendo utilizada por várias localidades. Bowen & Daniels (2005) apontam os festivais como eventos especiais únicos, em que a música é o tema central e onde geralmente inúmeras performances de diferentes artistas estão envolvidas. Além disso, quase sempre incluem atividades e diversões além da música em si. Devido a essa particularidade, os festivais de música podem atrair pessoas por uma variedade de razões.

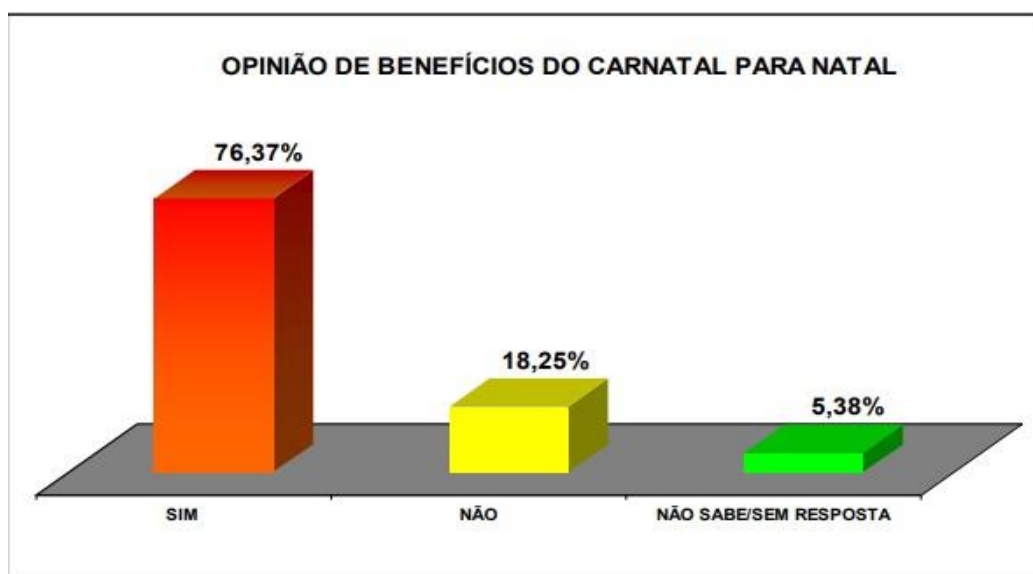
Como exemplo de festival bastante disseminado no Brasil e em terras estrangeiras, as micaretas constituem-se como um campo capaz de gerar relações econômicas e sociais relevantes. Tal festividade se mostra como o segundo maior destaque no gênero de festas populares na Bahia e em todo o nordeste brasileiro e que, pela dimensão que possui, chama a atenção de entidades públicas e privadas. A lógica da festa ultrapassa a percepção simplista e encontra no cerne da organização uma rede de entidades que reinventam o evento a cada edição idealizada (Pinto & Jesus, 2010).

A ABEOC Brasil traz dados que corroboram com essa interpretação. Em 2006, o Folianópolis, carnaval fora de época da cidade de Florianópolis, Santa Catarina, registrou um público de aproximadamente vinte e cinco mil pessoas; já em 2015, mais de quarenta mil fizeram-se presentes; dessas, 70% eram turistas. Cada um desses turistas gasta em média R\$1.650,00 com alimentação, com hospedagem, com transporte e com consumo no evento. Ressalta-se que nos nove anos iniciais do Folianópolis foram criados cerca de 20 mil empregos diretos e indiretos (ABEOC Brasil, 2015).



Já o Carnatal, objeto de estudo da presente pesquisa, produz benefícios perceptíveis nos quatro dias de realização e nos demais dias do ano. Uma pesquisa realizada com um público respondente de aproximadamente 800 pessoas, na cidade de Natal, em 2017, pela Perfil Pesquisa Técnicas e com a intenção de analisar a marca Carnatal, demonstra que 95,87% dos entrevistados conhecem o evento; 32% o apontam como o maior evento da cidade e 76,37% reconhecem o impacto positivo dele sobre o turismo e a economia local.

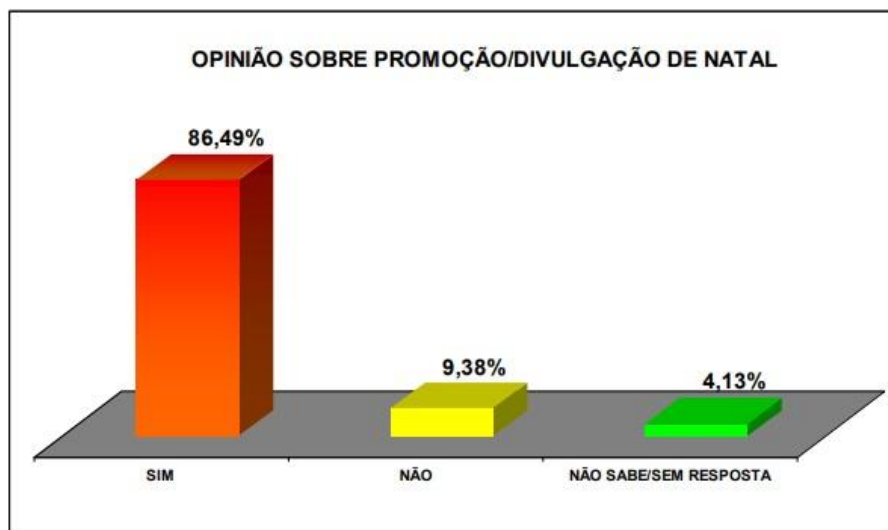
Gráfico 1 - Benefícios do Carnatal para a Economia e o Turismo de Natal/RN



Fonte: Pesquisa Perfil, 2017.

Além disso, 86,49% afirmam que o Carnatal é capaz de divulgar e promover a cidade de Natal por todo o Brasil. E, ao serem questionados sobre quais são os atrativos mais lembrados da capital potiguar, a praia de Ponta Negra e o Carnatal aparecem, respectivamente, nos primeiros lugares.

Gráfico 2 - Carnatal como Promotor do Destino Turístico Natal (RN)



Fonte: Pesquisa Perfil, 2017.

A responsabilidade de pesquisar e de adequar o evento aos anseios de um público que se torna mais exigente a cada ano recai sobre essas empresas em busca de se reinventar constantemente e construir um ambiente organizacional propício à manifestação da criatividade e da inovação.

O estudo da criatividade e da inovação agrega um diferencial à forma de realizar eventos, especificamente micaretas, pois agrega a possibilidade de evolução contínua e possibilita acompanhar e adaptar-se aos interesses mutáveis de uma demanda cada vez mais exigente.

Sob esse viés, justifica-se a premência das empresas organizadoras dessa modalidade de evento a ater-se a uma necessidade constante de propositura de produtos intangíveis a um público que se dispõe a investir em prol da experimentação e das vivências ímpares. Além do mais, as festividades ocupam um espaço de destaque na cultura brasileira por tratar-se de locais previamente elaborados que misturam cores, ritmos, tradições, sabores, sensações e promovem as interações e despertar da criatividade.

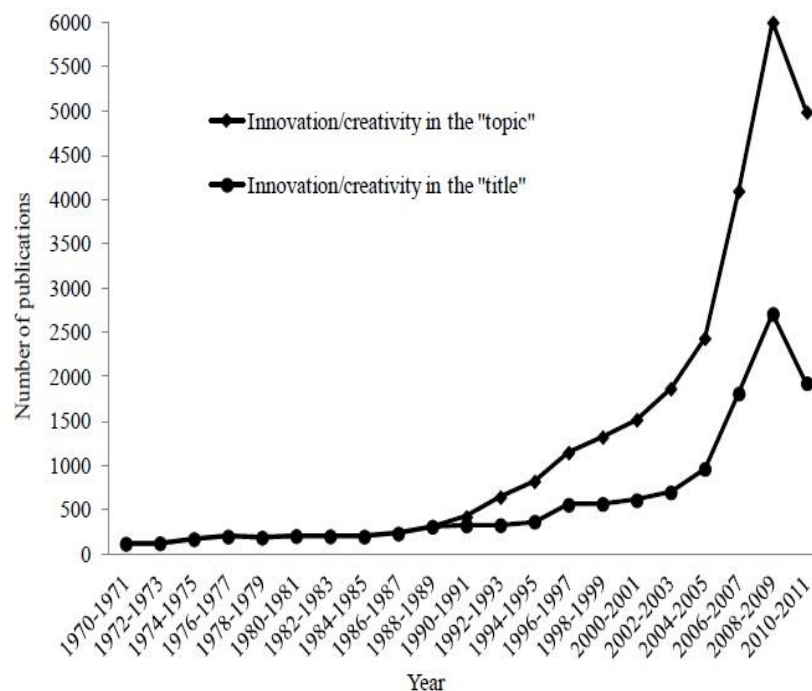
Poder identificar como a criatividade é estimulada e manifestada nas empresas organizadoras de micaretas permite trazer à tona estratégias que norteiem a elaboração de respostas novas e úteis, convertendo ideias em inovação. Desse modo, torna-se premente a antecipação de tendências, por meios criativos e inovadores, nos eventos abarcados pelo turismo, facilitado, dessa forma, a geração de valor a partir da produção de experiências diferenciadas.

O presente estudo justifica-se academicamente por trazer contributos às áreas da gestão, do turismo e dos eventos, assim como para linhas que pesquisam a criatividade e o turismo de eventos conjuntamente. A princípio, é notória a necessidade de identificar e de inquirir as áreas de eventos e de turismo separadamente, para que, assim, se possa entender esse subcampo que emerge da intercessão dos dois: o turismo de eventos (Getz & Page, 2016).

Outrossim, a relevância do novo olhar sobre a criatividade no setor de turismo é percebida através do crescente número de pesquisas voltadas a esse tema. Hennessey e Amabile (2010) ressaltam que estudos sobre a criatividade se proliferam abundantemente nas últimas décadas e confirmam tal premissa ao relatarem que periódicos renomados como o *International Journal of Creativity* e o *Journal of Thinking Skills and Creativity* têm publicado artigos sobre o tema. Já sobre a área do turismo de eventos, Getz e Page (2016) mostram que o presente tema ficou estabelecido como um termo reconhecido na indústria do turismo e na comunidade de pesquisa há apenas algumas décadas e descrevem o crescimento de publicações como algo espetacular. Eles ainda apontaram a detecção de mais de 1.000 (mil) artigos usando o termo eventos e turismo no período entre 2008 e 2014.

Ressaltando a importância da Inovação e da Criatividade, Anderson, Potocnik e Zhou (2014) demonstram o crescente interesse por esse tema. A pesquisa foi realizada pela *Web of Science* usando criatividade e inovação como palavras-chave nos campos de pesquisa que filtram a inclusão desses termos por tópicos e por títulos. O Gráfico 3 expressa a evolução na produção dessas pesquisas.

Gráfico 3 - Crescimento de Publicações no Campo da Criatividade e da Inovação



Fonte: Anderson, Potocnik e Zhou (2014)

Tal notoriedade demonstra que mais pesquisas são necessárias para adequação à realidade de cada setor. A criatividade e a inovação possuem uma vasta amplitude e podem ser aplicadas nos mais diversos campos. No turismo, já trazem contributos em áreas que trabalham, a saber o turismo criativo e as cidades criativas, expandindo sua aplicação a qualquer âmbito que anseie por inovações gerenciais.

Destarte, a inquietação por descobrir como se relacionam o desenvolvimento de uma cultura organizacional criativa e o processo de inovação, que converte as ideias geradas em respostas valiosas, subsidiará estratégias de inovação a serem aplicadas nas organizações promotoras de micaretas e demais eventos que buscam construir uma estratégia competitiva diferenciada.

### 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre a gestão da criatividade e a gestão da inovação em uma empresa organizadora de eventos turísticos.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os elementos que caracterizam cultura e o clima organizacional criativos na Destaque Promoção;
- Diagnosticar o grau de inovação da Destaque Promoções através das dimensões que compõem o Octógono da Inovação;
- Articular a relação entre o clima criativo e o processo de inovação identificados na Destaque Promoções.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Pesquisar é, antes de tudo, inquietar-se; é indagar a realidade procurando respostas sempre provisórias, pois ao relacionar-se com elas, novas inquietações são concebidas, conduzindo-nos a procura incessante de novas respostas. Nesse processo, o pesquisador busca- à princípio- parcerias intelectuais e teóricas, colocando a teoria num lugar de destaque. Ademais, o diálogo entre a teoria e a empiria tem de ocorrer de forma clara.

Desse modo, buscando delinear o objeto estudado, a presente pesquisa utilizar-se-á de teorias que esclareçam o entendimento sobre criatividade, turismo e eventos.

Este capítulo está dividido em subseções que trazem os fundamentos teóricos deste trabalho. Os temas discutidos são: eventos; turismo de eventos; micaretas; criatividade organizacional; cultura e clima organizacional criativo; modelos de criatividade; gestão da inovação; inovação em serviços. A seguir, apresenta-se o quadro 1 com as temáticas e os seus principais autores que serão utilizados ao longo da pesquisa.

Quadro 1 - Temática Abordada e principais Autores

Temática	Principais autores
Criatividade	Amabile (1983, 1988, 1996, 1997, 1998, 2012); Amabile & Pratt (2016); Amabile, Hennessey & Grossman (1986); Csikszentmihalyi (1988a, 1988b, 1988c, 1990, 1996, 1999, 2007); Alencar (1996); De Bono (1994); Sternberg (1991), Sternberg & Lubart (1991); Gardner (1993, 2006), Guilford (1950; 1986), Maslow (1954).
Inovação	Schumpter (1961); Mauual de Oslo (2005); Tidd & Bessant (2015); Scherer & Carlomagno (2009); Druker (1981); Davila, Epstein & Shelton (2007); Christesen (1997); Lima (2017); Leo & Gamarra (2017).
Turismo e Eventos	Getz (1989, 1991, 1993, 1997, 2000a, 2000b, 2003a, 2003b, 2004a, 2004b, 2005, 2007, 2008, 2009, 2011,

	2012a, 2012b, 2013a, 2013b, 2014, 2016); Hall (1989,1992); Baum & Cunha (2009); Melo (2013); Martin (2015); Matias (2013); Watt (2004), Britt & Fontes (2006).
Carnaval e Micaretas	Gaudin (1997,2000); Xavier & Maia (2009); Pinto & Jesus (2010); Alencar (1968).

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

## 2.1 Eventos e Turismo: Uma Relação Que Deu Certo

Os eventos têm características multifacetadas e apresentam uma diversidade de vantagens e de benefícios oriundos de sua aplicação. Entender o processo de evolução, de concepção e de efetivação de um evento torna-se relevante por aprimorar as estratégias utilizadas e por conduzir a obtenção de um bom aproveitamento dos resultados produzidos por eles.

Sua conexão ao turismo ampliou as possibilidades e trouxe benefícios para ambas às atividades econômicas. Compreender essa relação promove um amplo conhecimento sobre as estratégias que deverão ser empreendidas para fomentar o turismo de eventos e, de igual modo, gerar um novo olhar sobre as barreiras sociais, culturais e econômicas a serem superadas.

Ao expor os principais pontos do marco histórico dos eventos é possível acompanhar as transformações sofridas por eles, assim como, compreender seu papel atual na sociedade e suas projeções futuras.

O advento dos eventos remete as civilizações antigas, em que a percepção sobre a utilidade da realização de grandes reuniões, festividade e celebrações era capaz de movimentar e atrair uma grande demanda de usuários. Matias (2013) expõe que as perspectivas do ser humano, sempre ávido por viver situações de descobertas e de grandes acontecimentos, são bem evidenciadas na civilização antiga, onde encontramos os primeiros registros de deslocamento de pessoas de uma localidade pra outra, lugar em que se reuniam para tratar de assuntos de interesse da coletividade.

O marco do princípio dos eventos foram os Jogos Olímpicos de 776 a.C., um evento que ocorria na Grécia de quatro em quatro anos, contemplando um caráter religioso. Nesse período, era estabelecida uma paz momentânea e nenhuma batalha

era travada. A celebração era tão imponente que serviu de motivação para outras cidades, entre elas Corintos, realizarem seus próprios jogos e festividades.

Já outro evento identificado da antiguidade foram as festas Saturnálias, uma celebração romana que ocorria em dezembro- no solstício de inverno- para celebrar a colheita. Assim, a civilização antiga deixou como legado para gerações futuras o espírito de hospitalidade, a infraestrutura de acesso e os primeiros espaços de eventos (Matias, 2013).

O estabelecimento da atividade “Eventos” aconteceu no século XVII, concomitantemente a Revolução Industrial, que suscitou relevantes transformações sociais com sua transformação da economia manual em mecanizada. Tais mudanças recaíram também sobre a forma de produzir eventos, ocasionando o surgimento dos eventos científicos e técnicos que buscavam explorar e disseminar esse novo conhecimento que emergia. Para mais, as feiras, existentes desde a Idade Média, voltam a ser impulsionadas, de modo que era um meio de divulgar e comercializar os produtos produzidos pelas indústrias.

Um fato relevante é que no século XIX os eventos passaram a ser uma atividade planejada e, a partir daí, conectada com o Turismo, posto que foi nessa época que Thomas Cook projetou todo o processo de viagem de um grupo de pessoas para participar de um congresso, fazendo, portanto, surgir o turismo de eventos. Até então, não havia um entendimento sobre essa terminologia, mas, de fato, os eventos foram grandes colaboradores nessa fase inicial de expansão do turismo.

Já no Brasil, foi detectado que mesmo antes da chegada da família Real eram efetivadas feiras semelhantes às que ocorriam na Idade Média, diferenciando-se, apenas, por ocorrerem em ambientes abertos. Essas feiras aconteciam, mormente, aos domingos ou dias santos, e por meio de seu aperfeiçoamento chegaram aos moldes atuais que ocorrem nos pavilhões (Matias, 2013).

Em 1840, realizou-se o primeiro evento em espaço apropriado e especial. Tratou-se de um Baile de Carnaval, realizado no Hotel Itália, que marcou, com isso, o princípio de um dos maiores eventos do país, o precursor Carnaval. Em relação aos eventos científicos e técnicos, o Brasil não possuía nenhuma prática e nenhum conhecimento, porém com o intuito de adquiri-la, começou a participar de grandes feiras internacionais.

No ano de 1922, o Brasil conseguiu se firmar no mercado de organização de feiras com a realização da Exposição Internacional do Centenário da Independência,



no Palácio das Festas, na cidade do Rio de Janeiro, tornando esse estado o pioneiro na realização dessa modalidade de eventos no Brasil e sendo essa Exposição o marco decisivo e inicial para a era atual dos eventos.

Em 1977, é instaurada a Associação Brasileira das Empresas de Eventos, a ABEOC. Em 1983, na cidade de São Paulo, são estabelecidas outras entidades desse setor, especializadas em planejar e em criar mecanismos de suporte da atividade no Brasil e no mundo, como o São Paulo CVBx - Convention and Visitors Bureaux, entidade com o objetivo de captar eventos para o Estado de São Paulo, incrementando, dessa forma, o turismo de eventos brasileiro.

O final do século XX e o início do século XXI foram marcados por inúmeros impactos na forma de fazer eventos. A transformação comunicacional e tecnológica passou a orquestrar as estratégias de planejamento e a efetivação desses e o foco passou a ser a pessoa que assumiu um papel de protagonista, possui voz ativa e quer participar do processo.

Até a contemporaneidade, as mudanças continuam intensas e esse novo consumidor está gradativamente mais atuante. O que antes era visto como um mero consumidor de informações prontas, passou a ser, também, visto como um promotor potencial do evento. Martin (2015) relata que tornou-se contundente ter conhecimento do perfil dessa clientela, uma vez que a retenção dela é permitida através da segmentação e da customização de produtos e de serviços, visando superar suas expectativas.

Com vistas a atender as exigências atuais do mercado, os eventos embasam-se em quatro pilares principais. O primeiro deles é a tecnologia, fortalecida pela Geração C – conteúdo, colaboração e conexão, assim, ao investir-se em tecnologia acaba por criar novidades, seja em equipamentos inovadores de entretenimento, em infraestrutura básica ou no próprio processo de elaboração.

Outra tendência que se delineia no segmento de eventos é eles tornarem-se cada vez mais interativos. A internet abriu portas que promovem essa conexão antes, durante e pós-evento e, por isso, torna-se possível incentivar uma demanda a determinado evento, partilhá-lo simultaneamente via redes sociais com vídeos, *check ins* e fotos e fortalecer sua marca após sua realização.

O segundo pilar é a conexão emocional: o participante que ir além, ele quer interagir mais, quer atividades mais envolventes e cativantes. Assim, a inserção de ações interativas promove uma experiência memorável e fortalece a conexão

emocional com a marca do evento (Martin, 2015). Além de tudo, há um crescimento de eventos motivacionais, em que através do estímulo dos cinco sentidos, acaba por envolver e cativar mais o participante, estimulando ainda mais a personalização.

A responsabilidade socioambiental e sustentabilidade são alicerces do terceiro e último pilar. A população está cada vez mais consciente de suas ações e consequências. Há uma preocupação crescente com o outro e com o planeta, o que promove uma forma mais consciente de realizar eventos. Atenta-se, hoje, para a redução e para a reciclagem de resíduos produzidos, para a utilização de alimentos orgânicos, para a coleta seletiva, para a construção de espaços com materiais recicláveis ou para o reaproveitamento desse local com outro fim, após o término do evento, dentre tantas outras opções sustentáveis.

Em síntese, considera-se os eventos como acontecimentos que atravessaram diversas fases da história da civilização humana, chegando à contemporaneidade com traços modernos e emocionais, envolvendo a razão e a emoção. A análise dos eventos possibilita o entendimento das mudanças sofridas pela sociedade, seus principais significados e suas consequências, além de poder projetar as tendências do que está por vir (Martin, 2015).

### 2.1.1 Conceitos e Tipos de Eventos

Os eventos são conceituados como acontecimentos que necessitam de uma atenção diferenciada, uma vez que a concretização do que está sendo ofertado acontece simultaneamente ao consumo. Assim, passa a ser pertinente uma investigação prévia dos interesses dos envolvidos, bem como uma adequação a essas necessidades.

Castelli (2006, p. 455) expõe que o evento “pode ser entendido como um acontecimento, previamente planejado, visando atingir resultados definidos junto ao seu público-alvo”. Melo (2013, p.20) ressalta que um evento é “qualquer fato que pode gerar sensação e, por isso, deve ser motivo de notícia (seja esta de cunho interno ou externo)”. Zanella (2012, p. 01) cita que o evento “é uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades realizada em data e local especial, com o objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos”.

As definições se ampliam em diversos segmentos e assim observamos o quão abrangente e complexo é. Há quem aponte uma visão poética ao dizer que quando pessoas se encontram, mágica acontece e isso é fazer eventos (informação verbal)<sup>3</sup>. Getz & Page (2016) alegam que o evento aproxima as pessoas, promove o diálogo, mexe com as emoções, cria sentimentos, marca presença. É um dos mais ricos recursos de comunicação, pois reúne, ao mesmo tempo, suas versões oral, escrita, auxiliar e aproximativa.

Já Watt (2004) complementa ao apontar que o termo eventos é utilizado na sociedade atual para descrever festividades, celebrações e tudo aquilo que envolve uma logística para apresentação de um novo produto ou para discussão de um tema comum a um grupo. No entanto, tudo é evento, pois essa palavra também é utilizada para referir-se a alguma atividade que tenha saído da rotina ou que não possua uma periodicidade, tais como: o encontro de amigos em um restaurante, a união da família no domingo, a reunião de escola dos filhos.

À frente de uma realidade tão ampla, faz-se necessário delimitar e evidenciar os propósitos de cada evento proposto, afinal, eles são realizados pelas mais distintas motivações. Assim surgem, por exemplo, as classificações que vão de encontro à existência de uma grande variedade de possibilidades.

Na verdade, essa categorização ocorre de acordo com agrupamentos pré-estabelecidos, de modo que a divisão pode ocorrer por abrangência, categoria que leva em consideração o alcance na captação dos participantes, podendo então ser mundial, internacional, latino-americano, brasileiro, regional ou municipal.

Considerando o fator data, fica explicitado que os eventos podem ser: esporádicos, fixos ou móveis. Já dando relevância a finalidade, divide-se em: públicos, quando realizado por um órgão governamental; ou privados, que, por sua vez, são efetivados por empresas de qualquer ramo da economia.

O fenômeno dos eventos vem aumentando em número, em diversidade e em popularidade, variando em escala dos megaeventos aos pequenos festivais comunitários (Small, 2007).

No tocante ao objetivo ou área de interesse, deparamo-nos com o agrupamento: cultural, científico, técnico, artístico, folclórico, religioso, político, cívico, lazer,

---

<sup>3</sup> Notícia fornecida por Rodrigo Cordeiro no 8º Fórum de Turismo do RN, em Natal, em abril de 2017.

desportivo, sociais, de negócio, de moda ou até mesmo com a junção das categorias citadas (Martin, 2015).

Sob a percepção de Albar (2014), segundo sua finalidade, os eventos classificam-se em: institucionais, comerciais, culturais, sociais e familiares, religiosos, gastronômicos, acadêmicos, desportivos, macro reuniões e troca de ideias.

Os tipos de eventos mostram-se de acordo com suas características, podendo ser agrupados nas várias classificações supracitadas. Com base no exposto, o quadro 2 traz algumas tipologias e suas peculiaridades.

Quadro 2 - Tipologia dos Eventos

<b>Tipo</b>	<b>Características</b>
Almoço	Refeição servida durante o dia composto de diversos cardápios, assim como, maneiras de servir.
Assembléia	Reunião da qual participam delegações representantes de grupos, estados, países para debater assuntos de grande interesse.
Banquete	Refeição servida com todo requinte, utilizada em ocasiões solenes.
Brunch	Evento importado dos Estados Unidos, trata-se de um café da manhã e almoço.
Coffee Break	Intervalo para o café oferecido nas interrupções dos eventos.
Colóquio	Reunião fechada que visa esclarecer determinado tema ou tomar alguma decisão.
Congresso	Reunião formal de participantes de um mesmo grupo profissional, visa estudar ou debater temas de interesse geral de uma determinada área de atuação.
Conferência	Reunião bastante formal com a apresentação de um tema específico por um expositor.
Convenção	Reunião promovida por empresas, setores industriais e partidos políticos.
Coquetel	Reunião de pessoas cujo objetivo é a comemoração de alguma data ou acontecimento.

Debate	Discussão entre dois oradores.
Encontro	Reunião de pessoas de uma categoria para debater sobre temas antagônicos.
Exposição	Exibição pública de produção artística, industrial, técnica ou científica.
Feira	Exposição pública com o objetivo de venda direta ou indireta.
Fórum	Reunião que visa conseguir efetiva participação de um público numeroso, a fim de obter mais informações sobre um determinado tema proposto,
Mesa-redonda	Reunião questionadora de um pequeno grupo que debatem sobre um assunto controvertido e de interesse público.
Palestra	Caracteriza-se pela apresentação de um tema predeterminado a um pequeno grupo que já possui conhecimento do assunto.
Shows	Trata-se de um espetáculo musical, teatral, humorístico, destinado a entreter.
Festivais	Evento artístico-cultural composto de apresentações previamente selecionadas como o objetivo de competição, divulgação ou promoção comercial.
Vernissage	Exposição de artes plásticas.
Salão	Fixo, amplo e visa divulgar.
Feira	Fixa, ampla e visa vender.
Festas	Evento cívico, religioso, folclórico ou de homenagem que tem por objetivo o conagraçamento ou a comemoração de um fato ou data.
Conferência	Exposição de um assunto por pessoa competente na área.
Videoconferência	É uma conferência feita virtualmente, capaz de ligar pessoas de diferentes lugares do mundo.
Torneio	Evento competitivo de uma determinada modalidade esportiva.
Lançamento	Consiste em apresentar ao público um produto, serviço ou espaço de interesse.
Leilão	Consiste na venda pública de objetos a quem der maior lance, partindo de um valor

	determinado.
Desfile	Também intitulado marcha, cortejo, procissão ou parada é um evento comemorativo onde pessoas ou objetos móveis atravessam determinado caminho, sucedendo-se uns aos outros de forma coordenada, normalmente em filas.

Fonte: Adaptado de Albar, 2014; Matias, 2013; Martin, 2015.

Diante do exposto, nota-se que essa categorização permite facilitar o entendimento das mais diversas possibilidades de efetivação de eventos e seus objetivos. Seja com o intuito comercial, social, acadêmico ou qualquer um dos acima citados, faz-se importante compreender toda a logística para que- assim- adeque as ações aos anseios do cliente.

Nesse processo de conhecimento acrescenta-se ainda a notoriedade de que os eventos têm o propósito principal de suscitar um acontecimento. Sua concepção e organização têm metas a serem alcançadas, sejam elas de interesse, pessoal ou profissional.

Um evento é algo que “acontece” e não apenas “existe”. Esta é uma questão muito importante, pois alguém deve fazer com que aconteça. Os eventos bem-sucedidos só acontecem por meio da ação de algum indivíduo ou grupo que faz com que as coisas aconteçam. Isso se aplica a todos os eventos (grandes ou pequenos) e aos mínimos detalhes de cada um deles; é fundamental prestar atenção a esses detalhes (WATT, 2004, p. 16).

Entende-se, então, que as estratégias utilizadas no planejamento de um evento devem ser consideradas para que ele atinja um nível padrão de impacto. De Bono (1994) aponta que quando qualquer estado é preferencialmente seguido por outro estado, isso é um padrão, ou seja, padrão é algo já conhecido, repetitivo, que alimenta a expectativa. A intenção real é quebrar paradigmas e ir além do padrão.

Melo (2013, p.13) enobrece a discussão ao dizer que “[...] os eventos constituem a mais nova mídia atuante em nosso meio. Tornaram-se estratégias de comunicação de produtos e marcas de todos os tipos”. Ou autor traz uma nova perspectiva, antes focada apenas ao ato de promover um acontecimento; agora, volta-se como uma excelente ferramenta de *marketing* que gera uma forma atual de promoção de produtos e de serviços prestados.

Finalmente, constata-se que os eventos estão procurando desempenhar seu papel e atingir patamares nunca alcançados. Para tal, é pertinente considerar uma provável fuga do padrão, desconstruir sequências lógicas, regras, procedimentos e processos na construção de um evento. Trata-se de uma busca pela diferenciação dos demais, é procurar destacar-se ao proporcionar algo imensurável ao seu cliente, tornando ainda mais prazerosa a dinâmica em que ele está inserindo.

Daí emerge um dos fatores-chave trabalhado nesta pesquisa, a criatividade, que diante de suas possibilidades de aplicação e agregada a maneira de fazer eventos, transforma os processos, o *layout*, agrega inovação, promove interação, imersão, geração de conhecimento e satisfação.

### 2.1.2 Eventos à Luz do Turismo

A discussão em torno da presente temática vem evoluindo gradativamente, voltando seu foco as vantagens percebidas, como também as possíveis intervenções negativas, de modo que a identificação de tais elementos possibilitará estratégias que aperfeiçoem as ações positivas e trabalhem os efeitos negativos, eliminando-os ou articulando-os aos interesses da sociedade.

Getz e Page (2016) mostra que até o ano de 1987 o termo 'turismo de eventos' nunca havia sido utilizado, até que o Departamento Turístico e Publicitário de Nova Zelândia relatou ser o 'turismo de eventos' um segmento importante e em rápido crescimento no turismo internacional. Em 1989, surge um elemento importante, Getz (1989) desenvolveu uma estrutura para o planejamento do turismo de eventos. Tal fato proporcionou um novo olhar sob essa modalidade e passou a nortear o desenvolvimento da atividade.

A partir daí, passa a ser crescente a literatura nessa área, publicações enriquecem as discussões e promovem a pesquisa nas mais diversas vertentes do turismo de eventos, tais como hospitalidade, lazer, esportes, artes, história, planejamento e estudos culturais. Getz e Page (2016) apontam que o turismo de eventos evoluiu para uma ciência mais social e trazem a gestão de eventos e o turismo de eventos como os principais fundamentos da pesquisa em eventos.

O turismo de eventos mostra-se como um segmento do turismo por revelar-se estreitamente ligado à utilização dos equipamentos turísticos de uma localidade por ocasião de um evento, sendo esse o motivo maior para a viagem (Nicácio, 2006).

Essa motivação inicial acaba por resultar num incremento na atividade turística local, pois, de acordo com Britto e Fontes (2002), um evento capaz de reunir uma demanda de distintas localidades incentiva a realização de uma viagem, que, por sua vez, aproveita-se da ocasião para a efetivação de passeios, de compras, de visitação a pontos turísticos, promovendo, assim, a utilização da infraestrutura básica e turística de uma cidade.

Ademais, Beni (2000) aponta que a realização de eventos, no campo do turismo, atua como uma ferramenta promotora da atratividade turística, equilibra a sazonalidade, movimenta uma demanda em locais de pouca atratividade e amplia o uso da estrutura básica e turística da localidade receptora.

Derrett (2002) complementa que a promoção de eventos é capaz de estender temporadas turísticas, de ampliar o ápice dessas ou, até mesmo, de incluir uma nova temporada a um circuito turístico. Além disso, os eventos possuem um papel fundamental na elaboração de uma imagem positiva do destino, pois concilia atrações adicionais e valoriza o local de manifestação turística (Getz, 1997).

Getz e Page (2016, p. 609) enaltecem a discussão ao afirmar que:

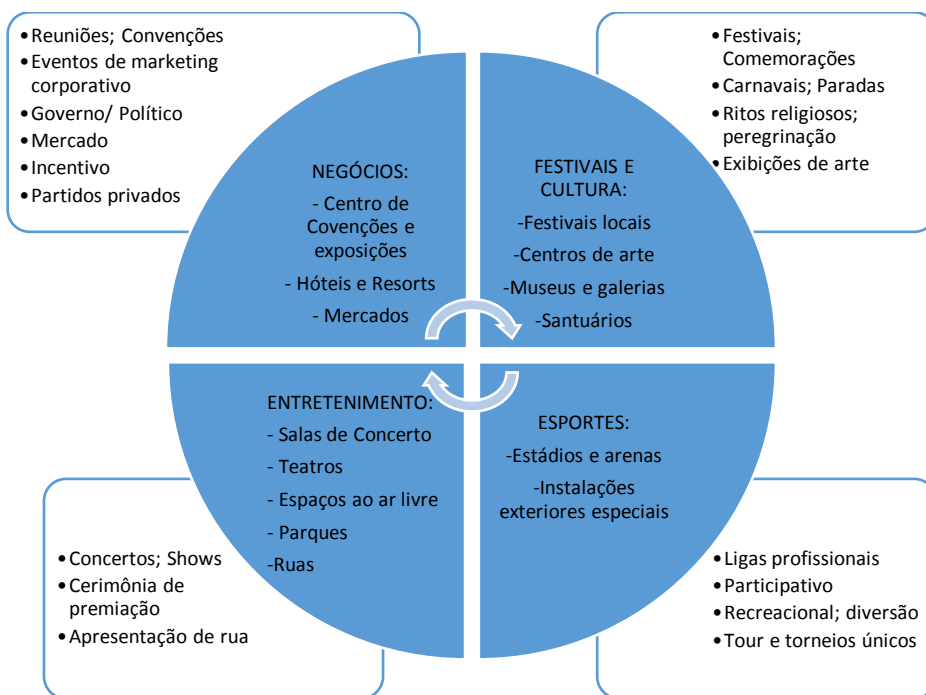
Eventos planejados tem sido parte integrante e suportou as pressões de todas as sociedades, e por isso, é razoável concluir que as pessoas precisam de eventos. Esta posição é apoiada pelo crescimento contínuo, diversidade e tamanho que atribuiu significado ao turismo de eventos em todo mundo.

Os benefícios ocasionados pela realização de eventos e a sua utilização como produto turístico são notórios, tanto que cada vez mais localidades optam por incrementar a modalidade, seja através da captação de megaeventos, pela utilização de eventos de caráter cultural, religioso, eventos organizacionais ou acadêmicos, shows, ou qualquer evento capaz de incrementar uma demanda turística.

Diante desse cenário, emergiu a necessidade de delimitar os eventos capazes de atrair turistas. A figura 1 apresenta uma tipologia subdividida em quatro blocos que abarcam os eventos planejados dentro de um contexto turístico.



Figura 1 - Tipologia de Eventos e Locais Planejados: Uma Perspectiva de Turismo de Eventos



Fonte: Getz e Page (2016, p. 594).

Dessa maneira, percebe-se que a primeira categoria é a dos eventos de negócios que exigem centros de convenções e de exposições para sua efetivação. Trata-se de um formato bastante utilizado pelas organizações, que visam promover encontros em que se discutam informações sobre a empresa, efetivem rodas de negócios, além de estimular o envolvimento de seu funcionário, usando como plano de fundo uma localidade que ofereça atrativos turísticos.

Os eventos esportivos vêm como o segundo grupo e pedem os mais diversificados espaços para que possam ser realizados, a exemplo Arenas esportivas, estádios e parques esportivos. Outra tipologia é a dos festivais e celebrações culturais. Essas são celebrações menos dependentes de espaços físicos e podem ser realizados, até mesmo, ao ar livre. O quarto bloco mostra-se é intitulado eventos de entretenimento. Diante das diversas possibilidades, encontram-se nessa categoria, shows, festivais, apresentações teatrais, dentre outros.

Outro instrumento idealizado por Getz e Page (2016) apresenta um portfólio de eventos por tipo, temporada, mercados-alvo e valor percebido. Trata-se de um elemento que norteará as decisões de uma determinada localidade quanto ao que querem dos eventos, podendo, com isso, vislumbrar os possíveis benefícios a serem gerados, tais como os impactos negativos a localidade.

Figura 2 - Um Portfólio de Eventos por Tipo, Temporadas, Mercados-Alvo e Valor



Fonte: Getz e Page (2016, p.596).

Constata-se que na base da pirâmide encontram-se os eventos locais, aqueles que movimentam uma baixa demanda turística, acontecem periodicamente, apresentam um baixo valor e geram baixos impactos. Em seguida, vêm os eventos regionais que se encontram num patamar mediano. Essas duas categorias possuem uma característica em comum, ambas se utilizam de eventos pertencentes as localidades, que nem sempre estão interessadas em utilizá-los como produto turístico, pelo fato de visarem a preservação da autenticidade cultural (Getz & Page, 2016).

Ao contrário, no topo, estão os megaeventos ocasionais, que são aqueles bastante disputados pelas localidades por trazerem altos benefícios após a realização do evento e por serem percebidos como um meio de impulsionar ou de melhorar a imagem do destino. Ademais, atingem uma alta demanda turística e possuem um valor alto.

Em seguida vem o evento marca registrada que Ritchie (1984, p.2) definiu como “eventos recorrentes de duração limitada, desenvolvidos para aumentar a consciência, a valoração e a rentabilidade de um destino turístico”. Tais eventos estão intrinsicamente ligados à imagem do destino e englobam feiras mundiais,

exposições, carnavais, festivais. Hall (1989) aponta como função principal do evento marca registrada a possibilidade de garantir alta proeminência no mercado de turismo, além de afirmar que esse tipo de evento age como construtores de imagem do turismo moderno.

Outro fator importante apresentado por Getz e Page (2016) é o foco dado ao planejamento dos eventos, pois pode estar voltado à demanda ou a oferta. Uma perspectiva mais atual apresentada direciona as ações a demanda; nesse contexto, atenta-se as experiências dos turistas que estão motivados por interesses particulares e não pelo que é oferecido através dos produtos.

Desse modo, assim como na criatividade, observa-se que a realização de viagens para eventos é motivada tanto intrinsecamente, ou seja, de livre escolha, como extrinsecamente, decorrente de exigências ou expectativas alheias. Muitos eventos começam, então, a ser elaborados como intuito de gerar benefícios, tais como entretenimento, socialização e escapismo, ocasionando, assim, uma segmentação de mercado. Constata-se, então, que:

A perspectiva da demanda oferece maior espaço para inovação e crescimento com custos e riscos potencialmente mais baixos. Essa estratégia baseia-se na inteligência de mercado para ganhar uma maior compreensão das motivações e mundos sociais de grupos de interesses sociais (Getz & Page, 2016, p.600).

Com vistas a uma demanda mais exigente, a experiência passou a ser o objetivo buscado pelas promotoras de eventos, para, dessa forma, despertar o interesse de uma viagem. A pesquisa voltada ao turismo de eventos possibilita, também, traçar esses desejos e anseios e, por meio disso, alcançar o objetivo proposto.

A figura 3 fornece uma estrutura para estudar e criar conhecimento sobre turismo de eventos. Sua subdivisão traz como foco principal a experiência e, no seu entorno, elementos que interagem, tais como: antecedentes pessoais e tomadas de decisão, resultados e impactos, padrões e processos, planejamento, projeto e gerenciamento de eventos.

Figura 3 - Criação de Conhecimento e Desenvolvimento da Teoria no Turismo de Eventos



Fonte: Adaptado de Getz e Page (2016, p. 597).

As experiências oferecidas pelos eventos passaram a ser o fenômeno central do turismo, capaz de movimentar uma demanda crescente, criando significados ao ato de viajar. Muitas são as possibilidades de experiências em eventos potenciais, passado pela diversão, a folia e o entretenimento do carnaval ou outra festividade, à espiritualidade de uma peregrinação religiosa, a aprendizagem, apreciação estética ou o fomento a criatividade e ao comércio (Getz & Page, 2016).

O conceito de experiência é embasado em três pilares interrelacionados: o que as pessoas estão fazendo (ativo), quais suas emoções (afetivo) e qual sua percepção (cognitivo). Observa-se que a experiência é empreendida a partir das necessidades, das motivações, da atitude e das expectativas trazidas ao evento, através da própria experiência de vida real, incluindo significados e comportamentos futuros (Getz & Page, 2016).

Csikszentmihalyi (1990) apresenta que a necessidade de um fluxo de experiências e a efetivação destas pode ser algo que o designer do evento quer atingir para proporcionar o máximo envolvimento e a alta inclinação à experimentação. Assim,

[...] aumenta a possibilidade das pessoas entrarem em um local específico do evento por determinados períodos de tempo, para se envolverem em atividades que são fora do comum e terem experiências que transcendem o comum e oferecidas apenas para o viajante ou o frequentador do evento (Getz & Page, 2016, p. 608).

Desse modo, muitos designers estão interessados na possibilidade de moldar, de programar, de configurar e de gerir o evento, de forma a aumentar ou a diminuir as respostas emocionais e, assim, afetar tanto a satisfação quanto o comportamento.

Diante dessa intangibilidade gerada pelo anseio individual de experienciar, constata-se que o futuro do turismo de eventos ainda é algo difícil de definir. Getz e Page (2016) apresentam um norte as pesquisas que estão por vir, questionando o que pode acontecer, o que é mais provável acontecer e o que preferem que aconteça, fornecendo, portanto, uma amplitude aos estudos futuros.

Em geral, com a forte tendência voltada à pessoa, acredita-se que a conexão criatividade e eventos têm muito a colaborar para a concretização de experiências únicas e memoráveis e, por meio do desenvolvimento de pesquisas, auxiliará a criar caminhos inovadores para despertar o constante interesse de uma demanda.

### 2.1.3 A Micareta: Um Evento Palco da Criatividade

Após a divisão dos eventos em suas respectivas categorias, chega o momento de ater-se ao evento objeto de estudo deste trabalho: a micareta. A micareta é um tipo de evento que permeia a tipologia cultural e a de entretenimento. Sua face cultural está atrelada a sua essência e a construção através dos valores sociais e econômicos. Moital (2011) aponta que esses carnavais fora de época são conhecidos pela tentativa de recriar o carnaval de Salvador em menor escala e que levam consigo características próprias e uma representação latente da cultura baiana.

Percebeu-se, também, que há uma interpolação de culturas, hábitos e modos de vida, que faz com que esse evento conjugue a cultura baiana a traços peculiares de cada localidade em que acontece e forneça uma roupagem diferenciada a cada edição. Sua posição como evento de entretenimento também é fortalecida a partir do objetivo do evento. As pessoas que se predispõem a participar de micaretas buscam

por diversão, alegria e, como mostra Moital (2011), esses eventos são orientados para celebrar a vida, para promover a felicidade e para desafiar os valores e as regras preconcebidas.

Para entender melhor a logística dessa modalidade eventos, faz-se, então, importante atentar ao seu surgimento e aos motivos que elevaram sua importância, sua expansão, ao seu ápice e a situação atual, assim como entender como a criatividade se manifesta em suas realizações.

A micareta é um evento que se enquadra em uma categoria de festividade e que enaltece a cultura popular. Trata-se, portanto, de uma celebração, que segundo Gaudin (2000) tem sua origem atrelada a duas festas: uma, denominada serração da velha, e a outra possui uma nomenclatura francesa, *mi-carême*.

A serração da velha é uma festa ibérica que acontecia na Quaresma. Seu símbolo era uma velha senhora feia e magra que representava o tempo de ausência de alimentos na península ibérica. Já a *mi-carême*, uma festa de origem francesa, chegou ao Brasil somente no século XX. Nessa época, a vida cultural da República sofria influências de Paris, que importava no período do carnaval o *lance-parfum* (Gaudin, 2000).

Tais eventos nunca eram confundidos com o carnaval, cada qual tinham suas características e ocorriam separadamente. Mas, em 1914, a *mi-carême* foi celebrada como se carnaval fosse, ou melhor, como um carnaval fora de época. Esse fato aconteceu em Salvador/BA e foi idealizado pelo clube carnavalesco soteropolitano Fantoches de Euterpe, que trouxe a proposta de realizar um segundo carnaval do ano (Gaudin, 2000).

O evento foi bem aceito pela população e muito criticado pelas autoridades católicas, por ocorrer no domingo de páscoa. Entre o sucesso e as perseguições, a *mi-carême* foi protagonista, durante muitos anos, na capital baiana, até que, através das manifestações contrárias da igreja, a festa foi transferida para o domingo subsequente ao de Páscoa, o que fez a celebração perder adeptos. Em 1935, houve um plebiscito para definição de um novo nome, emergindo, aí, o termo micareta, mistura de *mi-carême* e careta. Em 1942, ocorreu a última edição dessa celebração (Gaudin, 2000).

Na década de trinta, por ser o carnaval tão majestoso na capital baiana, acabou por atrair foliões de outros destinos da Bahia, resultando um enfraquecimento do carnaval dessas cidades. Feira de Santana foi uma das cidades

mais impactadas, devido a sua proximidade a Salvador. Visando superar a baixa demanda desse período, Feira de Santana aderiu à micareta em 1937, sendo, então, a primeira cidade fora de Salvador a obter sucesso com a festividade (Gaudin, 2000).

Figura 4 – Primeira Micareta de Feira de Santana/Bahia



Fonte: Feirenses (2017)<sup>4</sup>

Da data inicial até 1951, a festa era realizada num formato tradicional constituído por bailes nos clubes sociais da cidade, desfiles de carros alegóricos, mascarados, desfile de cordões que evoluíram e passaram a ser puxados por charangas, blocos e batucadas. Tudo foi transformado a partir da introdução do trio elétrico, dando, assim, uma nova roupagem ao evento (Gaudin, 2000).

Surge, portanto, uma nova era para as micaretas. Dodô e Osmar inserem duas invenções, a guitarra baiana e o veículo sonoro, que resultaram em, pelo menos, duas grandes mudanças: estendeu o período da festividade da Páscoa até o São João e multiplicou o número de micaretas pelo interior da Bahia (Gaudin, 2000).

Constata-se que o trio elétrico foi o responsável pela origem de diversas micaretas pelo território baiano, estreitando a relação entre os dois, uma vez que o dinheiro arrecadado com as festividades promovia a modernização dos trios.

A micareta modificou-se aos poucos e assumiu cada vez mais semelhanças com o carnaval de Salvador. Atualmente, a festa micaretasca ocorre fortemente no interior da Bahia e é possível brincar o carnaval de Salvador em outras épocas do ano e fora dali (Xavier & Maia, 2009, p.334).

A parceria estendeu-se por muitos anos, até que a própria modernização foi responsável por uma crise de financiamento, já que o investimento nesse veículo

<sup>4</sup> Primeira micareta brasileira realizada na cidade de Feira de Santana/Baía em 27 de março de 1937. Disponível em: < <https://feirenses.com/historia-micareta-feira-de-santana/>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

passou a ser exorbitante. O final da década de sessenta e meados da de setenta foi o ápice da crise entre trios elétricos, para as micaretas e até para o carnaval de Salvador.

A privatização do espaço festivo foi o responsável por cessar a crise e o que era antes aberto e público, passou, então, a ser pago pelo folião que desejava participar. Os blocos passaram a ser os contratantes dos trios e adquiriram uma estrutura organizacional. Em 1978, o bloco Camaleão estruturou-se e passou a ser exemplo aos demais que se inseriram no mercado do carnaval de Salvador e das micaretas.

Outro ponto a ser destacado como pertinente na consolidação das micaretas ocorreu na década de noventa, quando um grande interesse, nacional e internacional, pela cultura baiana, emergiu. Esse interesse acabou por propiciar outra vertente econômica, o turismo, que causou uma nova descoberta do nordeste brasileiro.

Um número crescente de turistas passou a ir ao carnaval de Salvador movimentando intensamente todo o trade turístico, além de trazer uma demanda crescente aos blocos. O produto Bahia-festa ganha força e visibilidade no mercado, fazendo com que a festa passasse a transbordar seus limites (Gaudin, 2000).

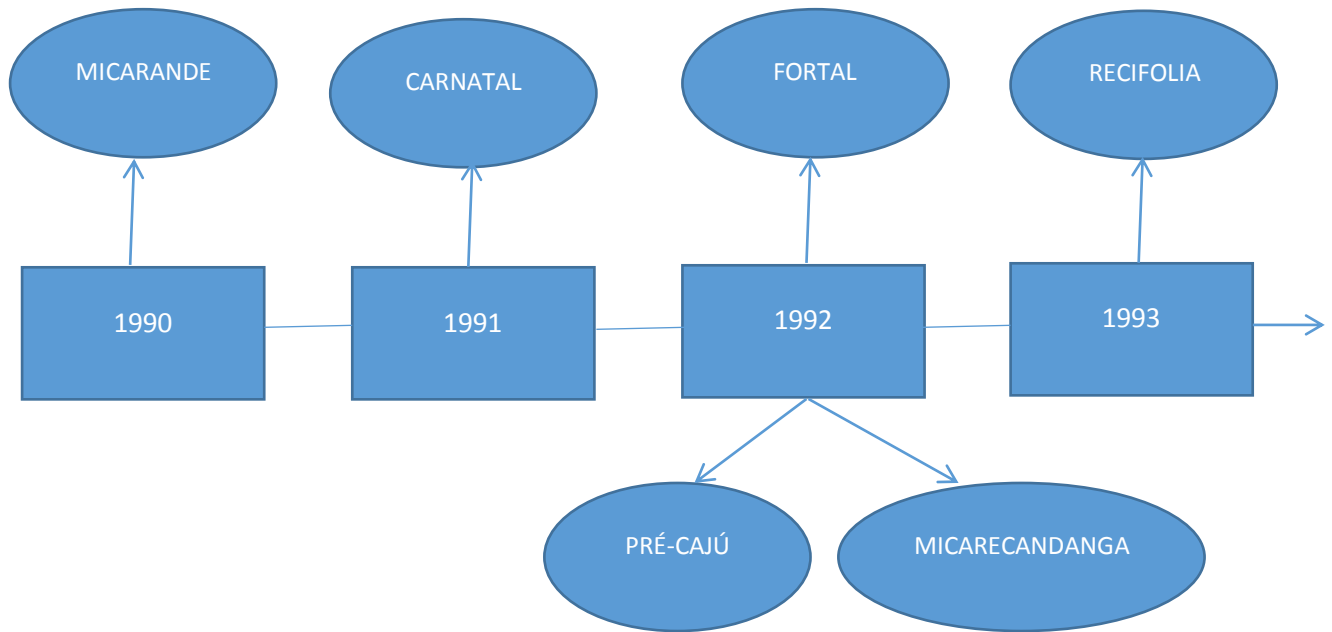
Esse incremento econômico e a visibilidade dada à Bahia através do evento fez com que outros destinos do nordeste brasileiro atentassem para o sucesso do evento, como bem coloca Gaudin (2000, p.61):

[...] o carnaval de trio despertou nos outros estados da região nordeste o interesse tanto das autoridades públicas como da iniciativa privada: os primeiros queriam entrar na 'onda baiana' e atrair turistas para seus estados, enquanto os empresários se interessavam pela nova forma de negócio que representava a organização de festas na base bloco empresa.

Com base no exposto, observa-se que no período de 1990 e 1993 se inicia o processo de expansão das micaretas para além das fronteiras do estado baiano. O desfile dos trios elétricos embalados por bandas de axé, mistura de ritmos e danças baianas foi importado da Bahia por entidades públicas e privadas. Ao buscar traçar essa evolução, a figura 5 expõe a expansão inicial das micaretas.

Figura 5 - Primeiras micaretas em outros estados do nordeste brasileiro





Fonte: Adaptado de Gaudin, 2000.

Com base na figura 5, percebe-se que a Micarande, micareta de Campina Grande/Paraíba foi o primeiro modelo de festa, copiado das micaretas baianas, a ser implementada em território fora da Bahia. Foi um projeto criado pelo Departamento Municipal de Turismo do município e acabou por ser o estreante dessa modalidade. No ano seguinte, em 1991, surge o Carnatal na capital potiguar. O evento passou a fazer parte do projeto Natal em Natal e tinha o propósito de atrair turistas a cidade de Natal num período de início de alta temporada. Essa passou a ser a primeira micareta realizada em outra capital e promovida por uma empresa privada.

Em Fortaleza, o evento ocorreu no ano de 1992 e foi implementado por um jovem empresário que o inseriu no período de eventos pré-carnavalescos. No mesmo ano, outras duas micaretas passaram a fazer parte do calendário nacional. Em Aracajú, inicialmente chamado de Suas férias com amor, e depois passou a ser chamado de Pré-Cajú. E, na capital do Brasil, Brasília, emergiu a Micarecandanga que, apesar das dificuldades encontradas nos dois primeiros anos, consolidou-se nos anos seguintes (Gaudin, 2000).

Já em 1993, nasce na capital pernambucana, o Recifolia. Mais uma micareta organizada pela prefeitura local. Ressalta-se que as micaretas exportadas da Bahia se apresentam com uma nova configuração e o que era uma celebração diversificada, passou a limitar-se ao desfile de blocos atrás dos trios elétricos.

O sucesso foi efetivando-se nesse período inicial e mercado de venda de abadá, vestimenta utilizada para adentrar nos blocos, fortalecia-se gradativamente. Gaudin (2000, p. 63) diz que:

Os turistas afluíam, o volume dos negócios aumentava e o sucesso não era somente comercial, como também de público: centenas de milhares de foliões não pagantes, os chamados 'pipocas', juntavam-se ao longo das avenidas dos desfiles para ver as bandas baianas passarem. A tal ponto que a micareta se tornou o maior evento cultural do ano, sobrepujando o próprio carnaval, as festas junkias ou qualquer outra festa.

Após 1993, houve um crescimento considerável das micaretas pelo Brasil. Em 1994, contabilizavam 23 eventos desse tipo; já em 1995, passou a ser 29 e, depois dessa data, ficou difícil registrar o número oficial de micaretas a surgir pelo país, uma vez que, além das grandes capitais, as pequenas cidades interioranas aderiram ao evento também, além da efetivação interacional, o *carnabeach*, que ocorreu em 1997, em Miami/Estados Unidos.

Nos últimos dez anos, as micaretas adentraram num processo de crise justificado por diversos fatores. O primeiro deles é a própria crise do *axé music*, conjunto de ritmos que por muitos anos manteve-se popular e ao celebrar seus trinta anos de existência, em 2015, adentraram num processo de declínio depois de um determinado tempo de sucesso. Vale ressaltar que esse tipo de música se manteve por um tempo acima do que é normalmente visto e ainda se mantém, mesmo que com uma incidência menor, no gosto popular.

Outro fator que age diretamente sobre as micaretas é a crise econômica atual, que acaba por diminuir a demanda diante de uma limitação de recursos. Algo que vem se propagando também está relacionada a postura dos empresários do *axé music*, que passaram a ser vistos com manipuladores comerciais, aqueles que transformaram os traços culturais do *axé*, tornando-os um espetáculo desconforme da realidade. A própria comunidade promotora do carnaval de Salvador e, conseqüentemente, das micaretas, passaram a ser excluídas do processo, beneficiando apenas os detentores de um alto poder aquisitivo, capazes de pagar valores exorbitantes para participar do evento.

Diante desse cenário, muitos foram os eventos renomados que saíram do calendário nacional, dentre tais destaca-se: a Micarande, o Recifolia, a Micaracandanga, o Pré-Cajú e apenas 18 micaretas mantiveram-se no mercado.

Diante desse impasse, surge uma nova perspectiva, os eventos que se mantiveram ainda movimentam uma alta demanda turística e incrementa a economia local. Um grande exemplo é o Folianópolis, micareta de Florianópolis/Santa Catarina, que apresenta uma nova forma de fazer o evento. A preocupação em inovar é perceptível até em seu formato, que se diferencia das demais através de sua conceituação temática, proporcionando novas vivências e a experimentação a um público cada vez mais exigente.

## **2.2 Criatividade: Uma Competência de Valor**

A criatividade emerge como uma característica diferenciadora e de relevante papel. Assim, em busca de melhor explicitar sua potencialidade, faz-se necessário apresentar a evolução de seu estudo através dos anos, assim como defini-la.

A contar da pré-história, o homem utiliza-se de sua tendência natural criativa na elaboração de artefatos, nas manifestações artísticas, nos modos de comunicação. Essa disposição foi despertada a partir da necessidade de manutenção de sua sobrevivência e desenvolvida à medida em que era praticada.

No princípio de seus estudos, a criatividade assumia uma imagem espiritualista por ser vista como algo excepcional, uma dádiva concedida pelos deuses a alguns poucos eleitos, de modo que a criação era um resultado de uma inspiração divina (Albert & Runco, 1999). Tal perspectiva fortalecia a segregação dos indivíduos ditos 'eleitos' daqueles vistos como normais.

Ainda na antiguidade, de acordo com Bahia e Nogueira (2005), o espírito humano era composto por duas câmaras: uma, em que se concentrava o espaço destinado a ser preenchido pela revelação divina, e outra, em que se dedicava a expressão desse dom. Assim, especificamente na Grécia antiga e em Roma, a criatividade apresentava-se através de uma abordagem mística ao associar a inspiração ao estado irracional de euforia e de ser resultado de uma forma de loucura, ideia induzida pela sua aparente espontaneidade e irracionalidade.

Outra percepção sobre a criatividade surgiu quando Aristóteles aprimorou a ideia de que a inspiração tem seu princípio no interior do indivíduo, através da conexão de suas resoluções mentais e não em intervenções divinas. Apesar de tais revelações terem proporcionado abertura para novos olhares sobre a criatividade, o modelo das duas câmaras permaneceu a ser disseminado por alguns séculos.

Com o advento do Renascimento, a criatividade voltou a ser motivo de debate. Nessa época, com ideais embasados nos valores da civilização grega, houve uma renovação pelo interesse das expressões artísticas literárias, filosóficas e científicas (Albert & Runco, 1999).

Logo após esta fase, com a finalidade de justificar tamanha competência criativa de Michelangelo e Leonardo da Vinci, revelou-se o conceito de gênio, permanecendo a concepção de que a criatividade e a genialidade são características advindas do sobrenatural. Tal ideia era associada a poderes místicos de proteção e boa sorte (Albert & Runco, 1999).

Já durante o século XVIII, muitos pensadores associaram criatividade e genialidade como intrinsicamente ligados. Nesse contexto, a hereditariedade também passou a ser um ponto analisado, uma vez que os ditos gênios faziam parte de uma linha sucessória familiar. Assim, esses fatores foram perpassados pelo tempo e fortalecendo a visão da criatividade como uma característica inata não possível de desenvolvimento.

A partir do século XVIII, esse panorama místico começa a ser ignorado e passa a ser pesquisado sob outras óticas, apesar de ter continuado a perdurar a ideia de unicidade da genialidade e da criatividade. Somente no século XIX emerge o conceito de competências passíveis de adaptação nos seres vivos, dessa maneira, a criatividade seria uma forma excêntrica de genialidade determinada por fatores genéticos e condições ambientais, de modo que por não poder ser controlada, ínfimo era o interesse científico neste setor (Albert & Runco, 1999).

Neste cenário, a criatividade foi apresentada como força vital. Tinha como fundamento a teoria da evolução de Darwin, que considerava a criatividade como a expressão de uma força própria da vida, pois esta sistematiza-se e ordena-se por si só e ainda é capaz de inventar-se e reinventar-se corriqueiramente (Kneller, 1978).

No ano de 1877, o termo criativo emerge ao ser citado pela primeira vez no Dicionário de Língua Francesa e representava todo àquele que possuía o dom de criar; entretanto, mostra-se como uma expressão de pouca aceitação, uma vez que os dogmas cristãos aceitos levavam a crer somente em Deus como criador (Torre, 1993).

Stoltz (1999) revela que por muito tempo a criatividade era apenas objeto de uma reflexão mais filosófica e, a partir de 1916, o estudo científico da criatividade

começou a desenvolver alicerces mais densos, motivados pelo surgimento da ciência psicológica, passando, então, a ser disseminado nas demais áreas.

Em 1950 aconteceu, talvez, o evento mais emblemático em torno da criatividade. Guilford, em seu discurso, quando nomeado presidente da *American Psychological Association* (APA), atentou para a insuficiência de estudos voltados a criatividade, além de tecer críticas aos testes de inteligência e contestar os procedimentos utilizados, uma vez que, nesse processo, focava-se em respostas inerentes a saberes apreendidos previamente, enquanto a criatividade seria uma competência de tecer novas soluções (Alencar, 1986).

A partir daí o número de produções científicas voltadas ao tema começou a evoluir. Questões sobre características cognitivas e motivacionais, fatores ambientais, correlações com a inteligência, tal como impedimentos e evolução, passaram a ser recorrentes no campo científico, expandindo consideravelmente a teoria sobre a criatividade (Alencar, 1986).

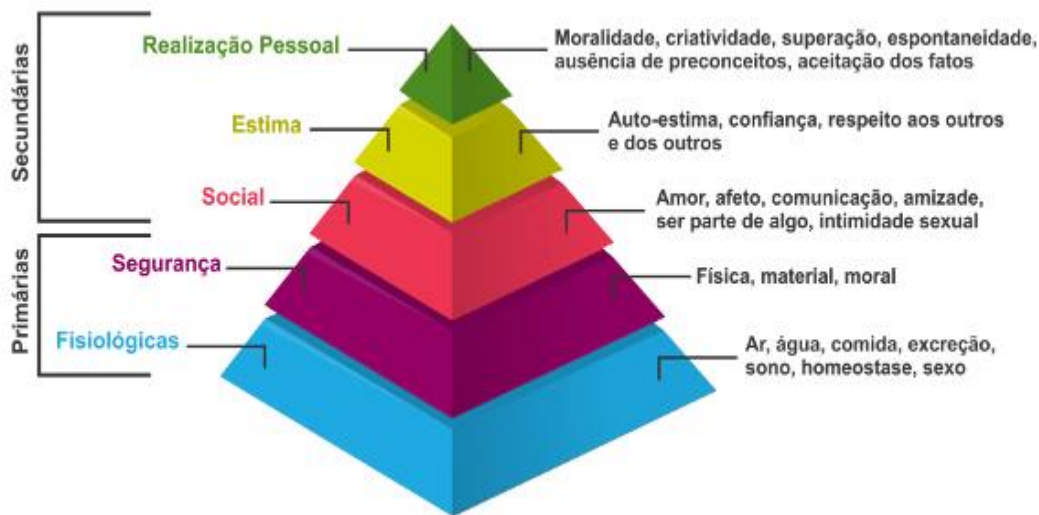
Também na década de 50, iniciou-se a ideação de que para algo ser considerado criativo deveria atender e enquadrar-se num campo mais amplo de análise. Desse modo, essa evolução desfez a ideia de que a criatividade tem uma valoração exclusivamente intrínseca, livre de considerações externas, e fez submeter esse valor do contexto no qual se apresenta, ou seja, do seu produto visível.

Concomitantemente, o novo paradigma motivava o indivíduo a considerar os produtos criativos no tempo presente, sendo irrelevante atentar para seu potencial no futuro. Ryhammar & Brolin (2006) complementam que a criatividade é um fenômeno que não pode ser compreendido fora de um sistema mais vasto de redes sociais, domínios de problemas e campos de atuação. Ainda nessa época foram desenvolvidos estudos com o objetivo de identificar habilidades de pensamento criativo e traços de personalidade associados à criatividade.

Muitas foram às transformações no estudo da criatividade no espaço de tempo entre a década de sessenta e setenta. Nesse período, despontaram várias críticas quanto às práticas educativas, apresentadas como conservadoras e inibidoras da expressão criativa. Com a ascensão do movimento humanista (Maslow, 1968; Rogers, 1961) foi impelida a defesa de que todos os indivíduos apresentavam um potencial criativo, dessa forma, os estudos nessa área buscavam investigar maneiras eficientes de desenvolver esta competência.

Rogers (1969) e Maslow (1959) também direcionaram para a conveniência de explorar-se o processo criativo e estabeleceram relações entre a criatividade e a inclinação a autorrealização do homem, atribuindo, desse modo, valor a saúde mental como propulsora de estímulos criativos. Esse processo é explicitado através da teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas (Maslow, 1954). A figura 6 mostra em qual patamar a criatividade está inserida.

Figura 6 - Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: Adaptado de Maslow, 1954.

Através de sua teoria, Maslow (1954) afirma que as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia. Assim, uma necessidade é substituída pela proporção que passa a ser atendida. Neste caso, a criatividade encontra-se no mais alto patamar da pirâmide, no nível da autorrealização, de forma que, segundo o autor, para que o indivíduo esteja em situação plena ao desenvolvimento do pensamento criativo, é necessário que tenha avançado em todas as outras necessidades expostas e que alcance a motivação, além do que se faz imprescindível um meio social que possibilite a manifestação e a manutenção da criatividade (Alencar & Fleith, 2003).

Ao seguir o percurso histórico, na década seguinte foi à fase da psicologia cognitiva embasar a criatividade. Pesquisas procuravam inquirir os processos

cognitivos e as influências do contexto social no desenvolvimento da criatividade humana. Neste espaço temporal, observou-se uma predominância na disseminação de uma visão sistêmica, posto que fosse essencial considerar não somente a influência do ambiente familiar, como também o ambiente social, cultural e o momento histórico em que o indivíduo estava inserido.

Mais adiante, intensificaram-se as investigações das variáveis no contexto sócio- histórico e cultural, que interferiam na produção criativa e quais eram as condições que favoreceriam a expressão do comportamento criativo. Hennessey e Amabile (1988) apontam que o fazer criativo não dependia unicamente de características pessoais do indivíduo, mas também do ambiente em que este encontra-se. Csikszentmihalyi (1996, p. 23) reforça que “criatividade não ocorre dentro dos indivíduos, mas é resultado da interação entre os pensamentos dele e o contexto sociocultural. Criatividade, então, deve ser compreendida não como um fenômeno individual, mas como um processo sistêmico”.

Neste momento, pela intenção de identificar-se variáveis internas e externas ao indivíduo, a criatividade começa a ser compreendida à luz de modelos interativos. Sternberg e Lubart (1991) ressaltam que nem todos estes componentes apresentam relevância direta a criatividade, sendo necessária a análise da interação entre eles.

Diante do exposto, considera-se que desde a antiguidade, os indivíduos utilizava-se de seu potencial criativo para atender as necessidades pessoais ou sociais, mas à medida que o tempo e as novas estruturas sociais e organizacionais foram se estabelecendo, a criação passou a presumir não só soluções para as demandas existentes, como também a geração e a imposição de novas necessidades às sociedades (Mayoral, 2007), isto é, a criatividade tem sido vista como alternativa para identificar e materializar lacunas sociais não atendidas ou que requerem algum diferencial.

Enfim, compreende-se que, de acordo com Gurgel (2006, p.21), “a evolução do conceito de criatividade mostra que ela evoluiu historicamente de uma perspectiva espiritualista – a criatividade como dom, reservada a poucos privilegiados e escolhidos – para uma visão cada vez mais racional e científica”.

### 2.2.1 As Múltiplas Faces da Criatividade

Perante o entendimento de que toda pessoa é detentora de vários níveis de inteligência e de que revela-se como um espectro de competências e habilidades naturais, é possível afirmar que ela é capaz de se envolver em processos criativos (Flora, 2009). Ademais, o mundo solicita por novas ideias, requisita ações diferenciadas, resoluções imediatistas para os problemas e cada vez mais agilidade e, na essência dessa visão, encontra-se a criatividade.

Sob vários prismas, a criatividade já foi analisada e investigada com enfoque em diversas construções teóricas passando pelas artes, antropologia biologia, história, psicologia, sociologia (Alencar & Fleith, 2003).

Runco e Jaeger (2012) atestam que o caminho percorrido para se atingir a uma definição adequada de criatividade foi repleto de contradições e de acertos que colaboraram no constructo teórico. Além disso, um quesito determinante para se chegar a esse fim é o uso adequado do método científico, por revelar-se como elemento implicitamente colaborativo.

Ibidem (2012) também expõem que na busca pela elucidação do termo criatividade, utilizou-se um entendimento bipartido que considerava a originalidade como elemento essencial, mas não suficiente para suprir tal entendimento. Lembra Runco (1988, p. 4) que “a originalidade é vital, mas deve ser equilibrada com a adequação”. O que antecipa a valoração do ser novo atrelado ao ser útil.

Até chegar-se a uma conceituação aceita, muito se explorou neste campo. Bethune (1839) associava a criatividade, única e exclusivamente, a criação de algo de valor, pois para ele significava o mais alto estilo de arte, algo que acrescentava graça. O mesmo autor referiu-se a essa arte como obra de gênios, algo muito comum nesta época, mas não descartou que a criatividade desempenhou um papel em cada indivíduo.

Sob o mesmo entendimento, Royce (1898) deliberou sobre o esforço para tornar os resultados criativos diferenciados com apenas modificações de hábitos sutis, mas perceptíveis. Neste ponto, encontra-se uma combinação do próprio estilo com o resultado a um estímulo externo e é exatamente essa fusão que, em algumas artes ou até mesmo no trabalho científico, proporciona uma inventividade valiosa (Runco & Jaeger, 2012).

Hutchinson (1931) prosseguiu no esforço de definição e agregou a palavra praticidade ao conceito. Para ele, a criatividade representava algo maior, capaz de



trazer transformações ao mundo em geral e implicações do pensamento criativo para a ética, não somente para a tecnologia.

Ao seguir essa linha de formulação, muitos outros pesquisadores trouxeram suas contribuições. Guilford (1950), por vezes, é mencionado como o primeiro a publicar um argumento convincente sobre a possibilidade de a criatividade ser objeto de estudos científicos. Sua definição aponta a criatividade como resultado de habilidades próprias das pessoas criativas, que, por sua vez, dependem de seus traços motivacionais e temperamentais (Guilford, 1950). Jaeger e Runco (2012) tecem uma crítica ao ressaltarem que tal afirmação é melhor vista como uma recomendação, pois não define contundentemente o que seria criatividade, além do que, de forma lógica, a criatividade é uma característica das pessoas criativas.

Após este fato, as pesquisas seguiram e chegaram a múltiplas definições sobre criatividade. Barron (1955) apresentou um segundo critério a ser considerado: a originalidade. Credita-se a ele a primeira declaração explícita de uma definição que chegava perto do almejado. Todavia, apesar de estar certo no seu objetivo, não era explícito sobre como era adaptável à criatividade.

Rhodes (1961) buscou chegar a uma conceituação, pesquisando na literatura da época; entretanto, o que obteve foi uma vasta conexão de ideias sobre criatividade, todavia, o seu trabalho foi precursor na busca por definições mais condizentes. Apesar de verificar que as mais de quarenta conceituações encontradas divergiam por trajetórias distintas, constatou que a maioria se conectava através do conteúdo. Neste sentido, instituiu-se uma das primeiras categorizações da criatividade, contextualizando-a em quatro aspectos diversos, mas relacionados: a pessoa, o processo, o produto e o ambiente criativo (Rhodes, 1961).

Na sequência, Bruner (1962) descreveu que a criatividade requer surpresa efetiva. Por sua vez, Jackson & Messik (1965) apontaram para a necessidade de apresentar resultados apropriados. Já Kneller (1965) afirmou que os produtos deveriam ser relevantes, e Cattell e Butcher (1968) e Heinelt (1974) utilizaram o termo pseudocriatividade, descrito por Gardner (2006) como algo embasado em estimativas falsas, para representar tudo àquilo que está fora do círculo dos notáveis e efetivos.

Somente em 1974, a definição vista como padrão emergiu em um artigo sobre criatividade e cultura, escrito por Stein (1953). Ele evidencia o trabalho criativo como algo que é aceito como sustentável, útil e satisfatório, por um grupo, em um

determinado momento (Stein, 1953). Deste modo, sua visão abrangeu todas as variáveis relevantes e serviu como elemento norteador para estudos posteriores.

Percebe-se que devido aos aspectos supracitados, o esforço de conseguir construir ou descobrir uma definição sobre criatividade não foi um exercício simples (McCorkle, Payan, Reardon, & Kling, 2007), uma vez que cada vertente irá enaltecer um ponto distinto, assim, Shalley, Zhou, e Oldham (2004) e Houghton e Diliello (2010) reforçam que a criatividade é um conceito plurifacetado, que tem sido definida sob diversas perspectivas.

A palavra criatividade é um substantivo que nomeia o fenômeno em que uma pessoa comunica um novo conceito. Trata-se de todo o processo de criação de ideias que atenderão as necessidades alheias, algo não pensado ou retratado antes. Este *insight*<sup>5</sup>, ou seja, o acontecimento cognitivo que possibilita a compreensão e a percepção de forma repentina é um fator constituinte da essência do sistema criativo. Desse modo, norteador pela perspectiva e pelos aspectos adotados, deparamo-nos na bibliografia com diversas conceituações que regem o estudo da criatividade.

Alvino (1990) conceitua a criatividade como uma nova maneira de ver ou de fazer as coisas que são caracterizadas pela fluência, pela flexibilidade, pela originalidade e pela elaboração. Já para Amabile (1983) é a geração de ideias novas e apropriadas, de produtos, de processos ou de soluções. Drazin, Glynn e Kazanijan (1999) ressaltaram que se trata de um processo de trabalho direcionado para o desenvolvimento de novas soluções úteis para diversas tarefas.

Mais recentemente, Taggar (2002) aponta que um produto ou resposta é criativa quando os observadores independentes concordam que é novo, apropriado, útil, correto ou valioso para as tarefas em questão. Enquanto Shalley, Gilson e Blum (2000) evidenciam que a criatividade envolve a produção, conceituação ou desenvolvimento de novas ideias, úteis, processos ou procedimentos criados por um indivíduo ou um grupo de indivíduos que trabalham juntos, uma forma ideal de realizar um propósito.

Portanto, constata-se que não existe uma predominância quanto ao sentido correto da palavra criatividade e, embora exista um empenho em unir tais conceituações, cada área de conhecimento elegerá seus significados particulares.

---

<sup>5</sup> Termo que expressa clareza súbita na mente, no intelecto de um indivíduo.

Sob uma perspectiva mais profunda, a criatividade é vislumbrada tanto como um processo individual, como um processo de interação do grupo social.

Hoje, o conceito mais empreendido, apesar das diversas interpretações, é de que a criatividade é um fenômeno que abrange múltiplos fatores e dimensões. Shalley, Zhou e Oldham (2004) complementam que a criatividade é uma ação do indivíduo com suas características pessoais e contextuais do local em que está inserido e as suas trocas com o ambiente.

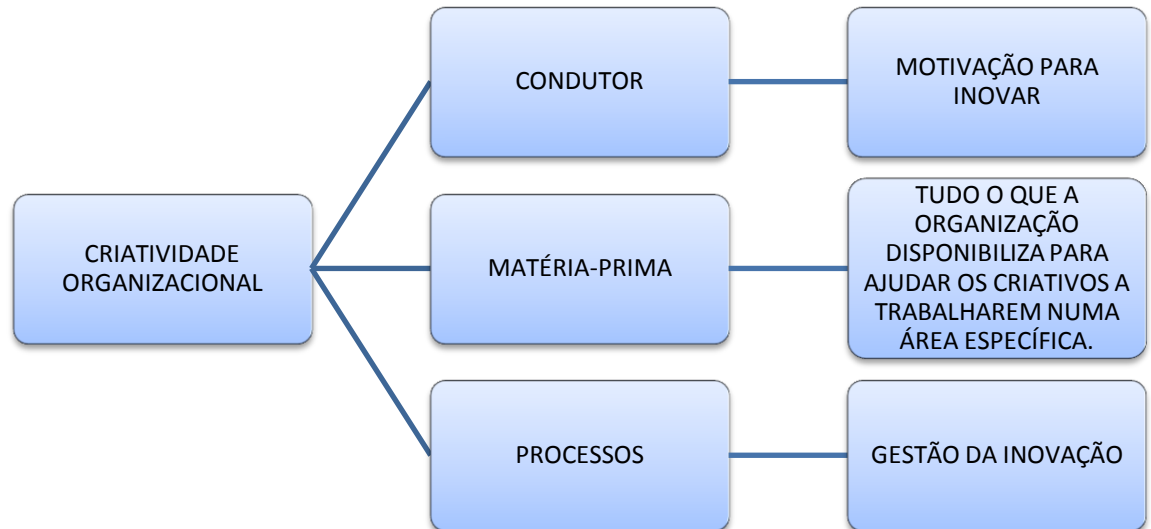
### 2.2.2 A Organização Criativa

Nas empresas, a criatividade é convertida em cifras, ou seja, indica-se que a criatividade assiste a produtividade, competitividade e sobrevivência organizacional (Bendassoli, Kirschbaum & Cunha, 2009). Nos dias de hoje, em que a ordem nas organizações se alojou o processo de mudança, ao contrário do ponto de vista da estabilidade, a criatividade passa a ter notoriedade e crescente prestígio, sendo uma competência almejada e incorporada (Fonsceca & Bastos, 2003).

De relevância considerável para o indivíduo, o ambiente de trabalho mostra-se como um espaço que remete as necessidades de envolvimento, de apoio, de apreço e de reconhecimento social, que necessita agregar, também, a possibilidade de crescimento e de amadurecimento por parte do indivíduo (Alencar, 1996). Deste modo, a criatividade se faz presente quando há fatores que propiciem o seu desenvolvimento.

A figura 7 representa os elementos que compõem a criatividade organizacional e aqueles que precisam ser investigados, isolados ou de forma conjunta, para identificar-se a efetivação da inovação.

Figura 7 - Componentes da Criatividade Organizacional



Fonte: Adaptado de Amabile e Pratt, 2016

A exteriorização da criatividade no ambiente organizacional acontece de forma distinta através das pessoas que ali atuam, dos processos que direcionam a ação destas, do clima gerado no âmbito da organização. Como exposto anteriormente, o interesse crescente pela criatividade proveniente das organizações, justifica-se pelo anseio de busca da vantagem competitiva, que promoverá a sua manutenção e competitividade.

Wechsler (1993) alega que quatro elementos norteiam o entendimento da criatividade no interior das organizações: a estrutura – forma como a organização é composta; os funcionários – o elemento humano que fornece seus valores, objetivos e atua em distintas funções; o ambiente – também reconhecido como clima organizacional; e a informação - elemento importante a qualquer desejo de mudança.

À vista disso, a criatividade organizacional é vislumbrada como

um processo originário das características de personalidade, de conhecimento, de habilidades e de motivação dos membros da organização, que pode ser instigado ou dificultado pelas características do ambiente de trabalho (Bedani, 2012, p. 154).

Quando posta em prática, possibilita-se a emergência de uma organização criativa.

Alencar (1996, p.92) define a organização criativa como aquela:

[...] que valoriza o potencial para a competência, responsabilidade e ação, [...] caracteriza-se por uma cultura que reconhece o potencial ilimitado de seus recursos humanos, que cultiva a harmonia do grupo, que estabelece expectativas apropriadas, que tolera as diferenças e que reconhece as habilidades e esforços de cada indivíduo.

Nota-se, portanto, o quão relevante é o papel desempenhado pelo indivíduo, pois é, no domínio empresarial, o colaborador que assume o controle sobre o processo criativo por sua capacidade de desenvolver ideias, seja individualmente, seja coletivamente e seja pelo ambiente, que agirá direta e continuamente sobre esse indivíduo, podendo, com isso, inibir ou estimular o fenômeno criativo.

Assim sendo, Sternberg e Lubart (2014, p.11) expõem “que é fundamental criar as condições internas necessárias ao desenvolvimento do pensamento criativo”, além de criar ambientes que estimulem a criatividade de seus membros, de modo que estes possam ter acesso a novas informações e novos conhecimentos, de compartilhar com todas as equipes de trabalho, de trocar ideias e de transformá-las em processos ou produtos inovadores.

Por conseguinte, torna-se importante a adoção de algumas características que delineiem o perfil criativo, expostas no quadro 3.

Quadro 3 - Características de uma Organização Criativa

O PERFIL DE UMA ORGANIZAÇÃO CRIATIVA	
<b>C</b>	Capacidade de adaptação a um mundo em rápida mudança.
<b>R</b>	Respeito, no ambiente de trabalho, à dignidade e o valor dos indivíduos.
<b>I</b>	Intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento. de seus quadros.
<b>A</b>	Administração orientada para o futuro.
<b>T</b>	Tolerância e aceitação das diferenças e diversidades.
<b>I</b>	Incorporação criativa de novos procedimentos, políticas, e experiências.
<b>V</b>	Valorização das ideias inovadoras.
<b>I</b>	Incentivo a Autonomia e flexibilidade.
<b>D</b>	Descentralização das ideias.
<b>A</b>	Apoio as discussões e debates.
<b>D</b>	Desenvolvimento de <i>feedback</i> .

E	Estímulo fomentado por um processo motivacional.
---	--

Fonte. Adaptado de Alencar (1996), Amabile (1996a), Sousa (1998).

Outros autores forneceram seus contributos à elaboração do perfil organizacional criativo. Amabile (1996a) informa que uma organização criativa deve primar pela efetivação de um acordo determinado, de forma declarada ou não, com seus colaboradores. De um lado, atestando a empresa a aguardar um retorno de ideias criativas de forma contínua e, do outro, certificando o recebimento de um *feedback*<sup>6</sup>, reconhecimento e recompensas por um trabalho criativo.

Sousa (1998) evidencia a importância de criar-se independência e liberdade diante de regulações predefinidas, além de ressaltar a adequada colocação de pessoas e de recursos, o acesso à informação, a disponibilidade de tempo e a disposição de desafios encorajadores. Já para Ekvall, Arvonen e Waldesntrom-Lindblad (1983), a sustentação da organização criativa efetiva-se nas seguintes premissas: confiança no relacionamento, apoio a novas ideias, compromisso com o desafio e motivação, liberdade, iniciativa e diversidade de perspectivas, de conhecimento e de experiências.

No entanto, nem sempre as organizações estão aptas para desenvolver a criatividade e torná-la um diferencial competitivo. Por vezes, devido à dificuldade de implementar a gestão da mudança e de inserir uma nova cultura organizacional, em razão de uma não aceitação por parte de seus colaboradores, que possuem um perfil mais conservador e repetem rotineiramente as ações que já trouxeram bons resultados em algum momento.

Ademais, barreiras, que podem ser estruturais, sociais e políticas, processuais, de recursos e individuais, emergem comprometendo o desenvolvimento do processo criativo (Alencar & Fleith, 2003), de modo que, corriqueiramente, é mais difícil para organização conceber um ambiente propício à criatividade, efetivando-se com mais frequência a limitação feita por estruturas rígidas e por padrões de trabalhos predefinidos (Amabile, 1999).

Para evitar tais falhas e para possibilitar o pleno desenvolvimento da criatividade, faz-se necessário assumir uma postura criativa, voltando à missão e a visão da organização para a inovação, detectar os estímulos e as barreiras da

---

<sup>6</sup> Expressão que representa a informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem.

criatividade e compreender como o clima e a cultura organizacional podem agir sobre este processo.

### 2.2.3 A cultura Organizacional Criativa

Como já mencionado, vários fatores justificam o interesse pela criatividade por parte das organizações, já que através dela é possível antecipar respostas a problemas inerentes ao mercado e promover a sobrevivência e a expansão das empresas. Diante ao exposto, a cultura organizacional emerge como indicador de propensão à criatividade e à inovação por parte das organizações, de modo que sua identificação permite traçar estratégias para a promoção do fenômeno criativo.

Dessa maneira, faz-se importante a apresentação da definição de cultura organizacional, de forma a facilitar o entendimento da relação entre ela e a criatividade. Para Schein (1999, p. 3), cultura organizacional é:

O modelo de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionara bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Sob a mesma vertente, Fleury e Fischer (1989, p. 19) afirmam que a cultura organizacional se apresenta como uma "rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas pessoas e que permanecem submersas a vida organizacional".

Nota-se, então, que a cultura organizacional abarca hábitos desenvolvidos durante certo tempo, advindos da influência dos valores dos seus fundadores e que são internalizados, de forma intangível, e perpassados aos demais como uma verdade absoluta. Desse modo, "a cultura organizacional é percebida como determinante do comportamento humano" (Barreto; Medeiros; Freire; & Costa, 2010, p. 232).

Assim, ao tentar compreender a influência que a cultura organizacional exerce sobre a criatividade, percebe-se que a cultura age como parâmetro para a prática organizacional dos indivíduos, da mesma forma que a criatividade é atingida por esse reflexo e pode ser despertada ou limitada.

Alencar (1995) diz que para a criatividade se desenvolver é necessário que esteja inserida num campo aberto a criação, a implementação, a aceitação e a valoração de novas ideias. Complementa, ainda, ao listar algumas ações necessárias para a efetivação de uma cultura organizacional criativa:

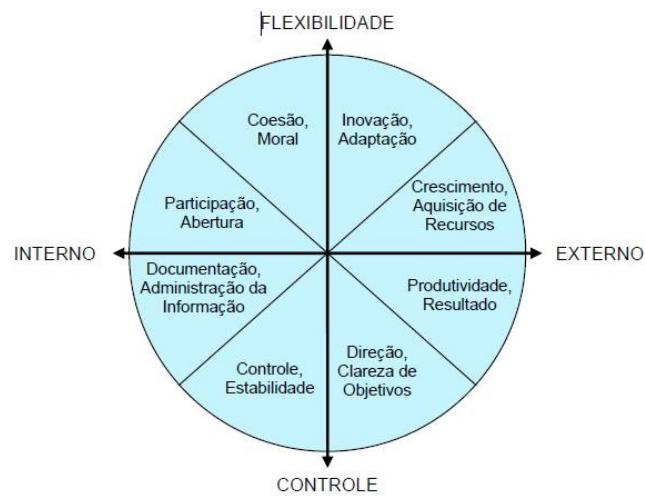
1. Transpor as barreiras de uma gestão rígida ao torna-la mais flexível;
2. Transformar o trabalhador em agente da mudança;
3. Trabalhar com uma seleção de perfis que agreguem experiência e conhecimento ao cotidiano da organização;
4. Investir na formação contínua do seu colaborador com vistas a otimização do processo de identificação de respostas e soluções.

A cultura organizacional criativa é enxergada como um fator intangível, algo que não se pode tocar, mas se permite sentir. Nesse sentido, ela “deveria buscar que os valores, as regras, as práticas e todos os elementos culturais estivessem em convergência com uma ação criativa coletiva” (Muzzio, 2017, p. 112). Dentre suas pertinências, encontra-se a disseminação do interesse pela criação constante de ideias e pela aplicação da inovação.

O modelo proposto por Quinn e Rohrbaugh (1981) foi idealizado para à identificação e medição da cultura organizacional e apresenta os valores competitivos identificáveis no interior da organização. Tais valores competem entre si, resultando uma conjunção de duas dimensões: uma, enfatiza a flexibilidade ou o controle. A outra, expressa o enfoque organizacional voltado ao ambiente interno ou externo (Barreto, Klshore, Reis, Baptista & Medeiros, 2013). A figura 8 representa o modelo proposto.



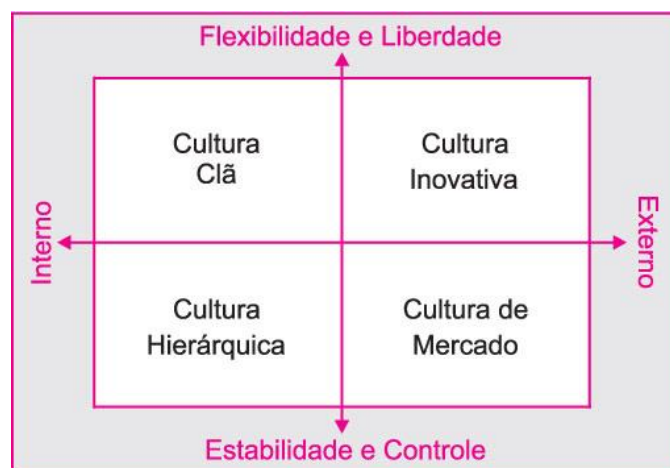
Figura 8 - Dimensões e Valores do Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn



Fonte: Santos, (2000, p. 65)

Por sua vez, as dimensões supracitadas resultam em quatro dimensões concorrentes entre si. Cada uma delas reflete um grupo determinado de indicadores de efetividade organizacional, ou seja, os “valores centrais a partir dos quais são feitos os julgamentos sobre a organização” (Cameron & Quinn, 1999, p. 31). Dessa forma, cada um é denominado de acordo com suas características predominantes, como: Cultura Clã, Cultura Inovativa, Cultura de Mercado e Cultura Hierárquica (Barreto, Medeiros, Freire & Costa, 2010), representadas na figura 9.

Figura 9 - Tipologia Cultural de Cameron e Quinn



Fonte: Barreto, Medeiros, Freire e Costa (2010).

A cultura denominada Inovativa, também chamada de Criativa ou *Adhocracy*, foco do presente estudo, engloba os valores de inovação, de adaptação, de crescimento e de aquisição de recursos. Tais valores convergem para mudanças e desafios e acredita ser o sucesso resultado da elaboração de produtos e serviços singulares e inéditos. Ademais, possui um ambiente interno multicultural, empreendedor, proativo, criativo e arrojado, a liderança é orientada ao risco e torna-se responsável por encorajar o indivíduo (Barreto, Medeiros, Freire & Costa, 2010).

Outros elementos característicos da cultura criativa são apontados por distintos autores. Observa-se, a princípio, a necessidade de determinação de objetivos e missões organizacionais claras, a fim de criar uma comunhão nos respectivos membros (Amabile, 1996a; Ekvall, Arvonen, & Waldenstrom-Lindblad, 1983; Mathiesen & Einarsen, 2004; Tesluk, Faar, & Klein, 1997).

Por outro lado, Mathisen e Einarsen (2004) sugerem que os objetivos da organização criativa precisam ser mais amplos, uma vez que quando se apresentam sobremaneira excessivos, transformam-se em obstáculos ao fluxo de ideias e acaba por resultar em ideias padronizadas, inibidoras da criatividade. Por isso, verifica-se a importância de se traçar objetivos organizacionais arrojados, explícitos e partilhados, porém flexíveis o bastante para que se mantenham desafiadores.

A predisposição na adoção de riscos previamente calculados e a tolerância ao erro (Kao, 1998; Tesluk, Faar, & Klein, 1997) também aparecem dentre as características estudadas. Ed Catmull, cofundador da *Pixar Animation Studios*<sup>7</sup>, reitera que para enfrentar os riscos é necessário assumir uma postura audaciosa, já que a definição de uma cultura criativa para uma organização não significa a eliminação de erros, eles são parte da criatividade. Desse modo, faz-se importante implementar uma cultura da coragem capaz de superar os medos e de assumir os riscos que virão no decorrer do processo criativo (Catmull, 2014).

Para mais, surgem como elementos pertencentes a uma cultura criativa a implementação de um espaço físico seguro e informal (Stokols & Clitheroe, 2002); a correta alocação de recursos e tempo (Alencar, 1998; Amabile, 1996a; SOUSA, 1998); autonomia e liberdade no desempenho (Amabile, 1996a; Sousa, 1998); o comportamento do líder como referência (Ford, 1999; Martins & Terblanche, 2003; Sousa, 1998); desenvolvimento de uma comunicação avançada (Kao, 1998).

---

<sup>7</sup> Empresa de animação digital norte-americana pertencente a Walt Disney Company.

## 2.2.4 O Clima Propício à Manifestação da Criatividade

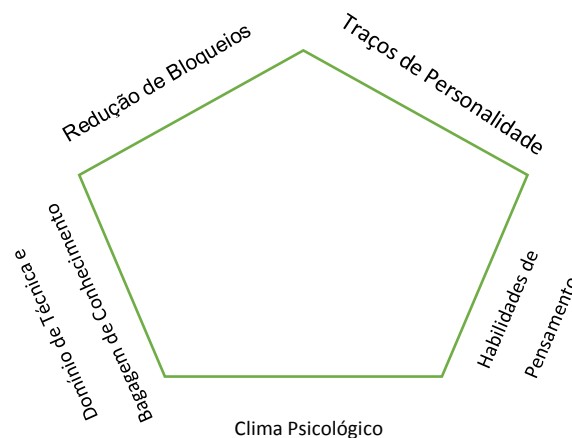
Condicionado pela cultura organizacional, o clima é “a percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham” (Fleury & Sampaio, 2002, P.291). Ele é manifestado através de comportamentos, de sentimentos e de atitudes dos indivíduos que estão inseridos na empresa e retrata um estado momentâneo passível de mudanças constantes.

A cultura e o clima estão vinculados ao jeito no qual os integrantes de uma organização conferem valor ao ambiente em que trabalham; entretanto, a cultura encontra-se num patamar mais elevado de abstração e o clima representa a manifestação dessa (Reichers & Scheneider, 1990).

Visto como uma importante variável no fomento da criatividade, o clima predominante na organização é um dos condutores relevantes na geração de propostas inovadoras. Observa-se, também, que aspectos do ambiente material, assim como do ambiente psicológico, interferem na conduta humana, cooperando de forma mais intensa ou amena- para a autossatisfação e para a otimização de condições que corroborem o indivíduo a fazer bom uso de sua capacidade criativa (Alencar, 1996).

Em um modelo proposto por Alencar (1993c), o clima vem na base dos elementos considerados importantes ao desenvolvimento da criatividade na organização, ou seja, o clima serve de subsídio para que as demais características interajam e promovam o fenômeno criativo.

Figura 10 - Modelo para Desenvolvimento da Criatividade



Fonte: Alencar, 1993c.

Uma organização orientada ao fazer criativo está diretamente relacionada a um ambiente em que a criatividade é aplicada não apenas na resolução de problemas ou na concepção de produtos e serviços, mas também em todos os processos organizacionais e laborais. Partindo desse pressuposto, um perfil de clima voltado à criatividade foi desenvolvido por vários pesquisadores que destacaram as dimensões necessárias para integrá-lo.

Gundy (1987) traz seis elementos como constituinte do clima criativo, a destacar: autonomia, recompensa, suporte, envolvimento, apoio da direção e diversidade. Sob outra ótica, Rubbo e Pinheiro (2002) apontam nove fatores possíveis de motivar para a inovação, a saber: ambiente, colaboração, tempo, desafio, segurança, liberdade, valorização, novidade e competição.

Ekvall (1996) ao descrever o clima organizacional como um atributo da organização composto por sentimentos, atitudes e comportamentos que os tornam únicos, agrega dez fatores ao perfil criativo: o dinamismo, desafio, liberdade, confiança, suporte, conflito, debate, tempo, humor e propensão para assumir riscos.

Alencar (1996) conclui que o clima favorável a criatividade, quando bem efetivado, consegue envolver os indivíduos de uma organização e motivá-los a iniciar um processo de mudança que traga à tona a implementação de inovações capazes de criar uma vantagem competitiva.

Assim, percebe-se que o clima, com seus vários atributos, pode motivar tanto para ascensão da criatividade como para seu declínio. Após conhecer alguns traços do perfil de uma empresa criativa, é importante distinguir entre os elementos promotores e os inibidores.

#### 2.2.5 Fatores Inibidores e Fomentadores da Criatividade

Distintos estudos mostram a importância do ambiente ao desenvolvimento do pensamento criativo. Csikszentmihalyi (1999) sugere que a questão mais importante sobre a criatividade se centra em onde ela está e não no que ela é. De fato, após a emersão da corrente interacionista, o foco voltou-se para as questões oriundas do ambiente, sua influência sobre o indivíduo e as interações ocorridas entre eles. Diante deste fato, faz-se importante destacar os motivos capazes de estimular ou de bloquear a criatividade, sejam elas inerentes ao indivíduo ou ao ambiente.

Ao ater-se sobre as pesquisas realizadas nos últimos anos acerca da criatividade e da inovação nas organizações, foco deste estudo, vários autores apresentam seus entendimentos sobre as variáveis que permitem ou impedem a efetivação do fenômeno criativo. Faz-se importante destacar que embora o indivíduo exerça uma influência na criatividade organizacional, nas características da organização e isso inclui o ambiente, também age sobre o processo de ideação, fazendo, dessa forma, emergir elementos ambientais favoráveis- ou não- a expressão da criatividade.

Ao reiterar o que foi apresentado por Alencar (1996), muitas organizações buscam apropriar-se da criatividade com vistas a alcançar um diferencial competitivo, uma vez que a criatividade é vista como promotora de inovações indispensáveis à sobrevivência e a expansão das empresas. De tal forma que detectar os inibidores e os estimulantes da criatividade é de grande relevância para traçar-se estratégias capazes de multiplicá-los ou eliminá-los.

Alencar (1996) declarou que uma característica inerente ao ser humano é a resistência à mudança. O novo apresenta-se de forma assustadora diante de um cenário que, até então, desenvolve-se dentro de parâmetros razoáveis. A tentativa de quebra a essa resistência representa um esforço tamanho que nem sempre alcança resultados positivos. Ademais, a autora mostrou que outras barreiras são provenientes da configuração organizacional e que são capazes de eliminar a chance de emergência da criatividade.

No contexto organizacional, se os indivíduos atuantes de uma empresa não oferecem novas ideias, é possível que haja inibidores agindo sobre eles e, enquanto não forem afastados, a inovação não acontece. A questão central repousa sobre a dificuldade de abertura das organizações para esse processo de mudança, nem todas estão atentas e tem sido observado que muitas tendem a ignorar. Bes e Kotler (2011, p. 294) destacam que:

[...]acredito que a maioria das pessoas não esteja sequer perto de realizar seu potencial criativo, em parte porque elas estão trabalhando em ambientes que impedem a motivação intrínseca. Os indícios casuais sugerem que diversas empresas ainda tem um longo caminho a percorrer para remover as barreiras contra a criatividade.

Para que se inicie uma mudança é necessário que os dirigentes estejam atentos às condições prevalentes no seu ambiente de trabalho, no sentido de

desfazer possíveis barreiras à criatividade, maximizando as oportunidades para a sua expressão. Ademais, para que os colaboradores desenvolvam ideias criativas é substancial que tenham autonomia e que percebam que a organização está aberta a novas ideias e a aceitar possíveis mudanças que sejam benéficas (Alencar, 1996).

Ao buscar apresentar alguns desses inibidores, embasamo-nos em um estudo realizado por Gundy (1987), King (1990) e Faria e Alencar (1996), que classifica os inibidores, a princípio, em cinco grupos: estruturais; sociais e políticas; processuais; de recursos; individuais e atitudinais (Alencar, 1996).

Diante do exposto e com base em outros estudos sobre o tema em questão, construiu-se o quadro 4, que insere e separa os elementos impeditivos a criatividade, de forma a facilitar a compreensão.

Quadro 4 - Classificação de Barreiras à Criatividade

Barreiras	Alencar (1996, 1998)	Amabile e Sensabaugh (1989)	Duailibi e Simonsen (1990)	Faria e Alencar (1996)
Estruturais	Grau de centralização de poder decisório; Filosofias e valores; Natureza do fluxo da informação.		Rigidez da organização.	Cultura organizacional (rígida e acomodada); Estrutura organizacional (rígida e burocrática); Volume excessivo de trabalho.
Sociais e Políticas	Ausência do espírito de equipe; Falta de integração entre setores.		Atitudes e meio excessivamente autoritários.	Características da chefia (inflexível); Influências político-administrativas (ingerências); Relações interpessoais.
		Excesso de	Pressão	Características

Processuais		avaliação e pressão; Ênfase no <i>status quo</i> ; Excesso de burocracia.		da tarefa (rotineira e repetitiva).
De recursos	Falta de clareza na comunicação por parte dos superiores.	Recursos insuficientes; Pressão de tempo; Projeto inadequado de tempo; Sistema precário de comunicação.	Falta de tempo para pensar.	Falta de treinamento, Ambiente físico inadequado, Falta de sistemas de comunicação adequados, Ausência de recursos tecnológicos e materiais.
Individuais e atitudinais	Falta de motivação, falta de habilidades ou experiência, inflexibilidade, conformismo, dogmatismo, intolerância, baixa propensão para assumir riscos, medo.	Clima organizacional pobre.	Medo do ridículo; Intolerância para com as atitudes mais joviais; Hostilidade para com a personalidade divergente; Ênfase nas recompensas e nos sucessos imediatos; Busca excessiva de certeza.	Falta de liberdade e autonomia; Salário e benefícios inadequados e insatisfatórios.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Após destacar os principais elementos inibidores, faz-se importante apontar, diante das formulações expostas, que os fatores de bloqueio à expressão da

criatividade são de natureza cultural e educacional, não estando diretamente relacionados com o lado pessoal (Terra, 2000).

De forma similar, os elementos capazes de influenciar a produção criativa também emergem do indivíduo, assim como das interferências dos elementos do ambiente onde ele encontra-se inserido. Ao debruçar-se sobre as pesquisas voltadas a identificar os principais fatores capazes de motivar a manifestação da criatividade, foi possível ressaltar aqueles mais trabalhados pelos autores.

Alencar (1995, p. 8) apresenta alguns traços organizacionais favoráveis à criatividade e inovação em uma empresa. A autonomia passada ao colaborador desperta nele a percepção de liberdade para agir. A autora também acredita que a implementação de um sistema de premiação dependente do desempenho é capaz de motivá-lo a produzir.

Quanto ao apoio à criatividade, trata-se do suporte necessário para que as ideias criativas surjam, bem como a percepção para as ideias emergentes e a consequente disposição de analisá-las faz com que esse indivíduo se sinta valorizado. A aceitação das diferenças e o interesse pela diversidade entre os membros possibilitará uma diversidade capaz de trazer resultados criativos e, por fim, o apoio da direção e o apoio dos superiores da organização propiciará um clima ainda mais criativo.

Alencar (1996) acresce os seguintes fatores favoráveis à expressão da criatividade: a motivação para a produção de ideias; a tolerância ao fracasso; o encorajamento da experimentação e uso do risco calculado. O que se configura, nesse momento, como traços de personalidade, por sua vez instigados pela ação do ambiente.

Amabile e Sensabaugh (1989) identificaram como qualidades que promovem a criatividade: a liberdade e controle; o estilo de gerenciamento; a flexibilidade; os recursos para se colocar a ideia em prática; o apoio do grupo de trabalho; o encorajamento; o reconhecimento; o feedback; o tempo adequado para realização das tarefas. Ressalta-se, então, que os pesquisadores tiveram como foco às ações voltadas ao ambiente organizacional e como elas influem no comportamento do indivíduo.

Percebe-se, ainda, que as condições organizacionais acima citadas apresentarão um resultado criativo mais propício à medida que atuarem em pessoas mais flexíveis, com uma carga de conhecimento maior, que se sintam atraídas pelo



trabalho desempenhado e que trabalhem em um ambiente onde se sentem desafiadas e encorajadas a correr os riscos.

Outras vertentes também são levantadas pelos pesquisadores desse fenômeno. Volpato e Cimbalista (2002) defendem que o sucesso no ambiente de trabalho dependerá cada vez mais de locais propícios à criatividade e a inovação e que esses fenômenos estão intrinsicamente ligados à motivação dos funcionários.

A motivação, intrínseca ou extrínseca, passou a ser vista como um dos determinantes ao fomento da criatividade, objeto de vários estudos, em que se confirmou que um indivíduo motivado apresentará um grande envolvimento com a tarefa (Amabile & Pratt, 2016; Collins & Amabile, 1999; Hennessey, 2010; Liu, Chen & Yao, 2011; Moneta, 2012; Simonton, 2000; George, 2007).

Alencar (1998, p.20) reitera que a “criatividade floresce mais quando o indivíduo realiza tarefas, mobilizado mais pelo prazer e satisfação, do que pela obrigação e dever”. Isso significa que a gestão empresarial deve estar atenta à implementação de ações capazes de motivar o colaborador, de forma a fazer com que este sinta-se parte do processo e, assim, seja capaz de vivenciar, de compartilhar e de ampliar seus conhecimentos.

Volpato e Cimbalista (2002) complementam que a gestão da criatividade voltada à inovação deve ater-se a considerar as opiniões oriundas dos seus funcionários e a valorizá-los, pois, ao experimentarem o reconhecimento emergido de todos os setores da organização, se sentirão plenos, colaborando, assim, na criação de um ciclo virtuoso, em que o trabalhador motivado criará mais e trará mais resultados inovadores para a organização. Para tanto, faz-se importante o fomento de uma cultura criativa que atinja todos os processos e departamentos internos da empresa.

#### 2.2.6 Modelos de Criatividade

Os pesquisadores da área da criatividade promoveram uma discussão, ao longo dos últimos anos, levantando o que consideraram serem os fatores condicionantes para a manifestação do fenômeno criativo. Tal perspectiva foi incentivada após a transferência do foco da pesquisa que antes era voltado ao

indivíduo e as suas características e passou a ater-se, também, a influência dos fatores sociais, culturais e históricos.

Segundo Hennessey e Amabile (1988) o fazer criativo deve ser entendido tanto a partir das habilidades e das características pertinentes ao indivíduo, como da ação do ambiente sobre ele. Assim, o entendimento dos modelos de criatividade é necessário por englobar e por associar esses elementos e transformá-los numa representação lógica e compreensível.

Diante de uma quantidade considerável de modelos propostos por vários autores, destacam-se na literatura três que serão apresentados a seguir.

No ano de 1988, Sternberg promoveu uma teoria que, apesar de manifestar a interação do ambiente com as variáveis individuais, considerou apenas alguns elementos pertinentes ao indivíduo, com proeminência a inteligência, ao estilo cognitivo e a personalidade.

Em anos seguintes, Sternberg e Lubart (1991, 1995, 1996) promoveram uma ampliação da teoria antes apresentada e passou a entender a ação criativa como consequência do encontro de seis fatores necessários a manifestação da criatividade, sendo esses: inteligência, estilos intelectuais, conhecimento, personalidade, motivação e contexto ambiental (Alencar & Fleith 2003).

Esse modelo foi denominado Teoria do Investimento e abarcou alguns elementos de teorias antes apresentadas, tais como motivação, habilidades relevantes de domínio e processos criativo relevantes, bases do modelo componencial de Amabile (1983) e elementos condizentes a abordagem sistêmica de Csikszentmihalyi (1988a, 1988b, 1988c) que alega ser a confluência de três elementos, a pessoa; o domínio e o campo, responsáveis pela expressão da criatividade.

O autor Csikszentmihalyi (1988b) é um dos precursores a pesquisa sobre a pertinência do ambiente na manifestação criativa. Ele alega que a pesquisa sobre a criatividade deve ir além do indivíduo e de suas características e deve considerar, também, o impacto do sistema social em que esse está inserido nele (Alencar & Fleith, 2003).

Em sua teoria, ele apresenta que a criatividade é um processo sistêmico que apoia-se num modelo, relacionando três elementos: a pessoa, que traz consigo sua carga genética e vivências; o domínio, cultura em que esse indivíduo desenvolveu-

se e, por fim, o campo, que é composto por aqueles detentores de conhecimento sobre a área e detém capacidade para julgar o valor do produto criativo.

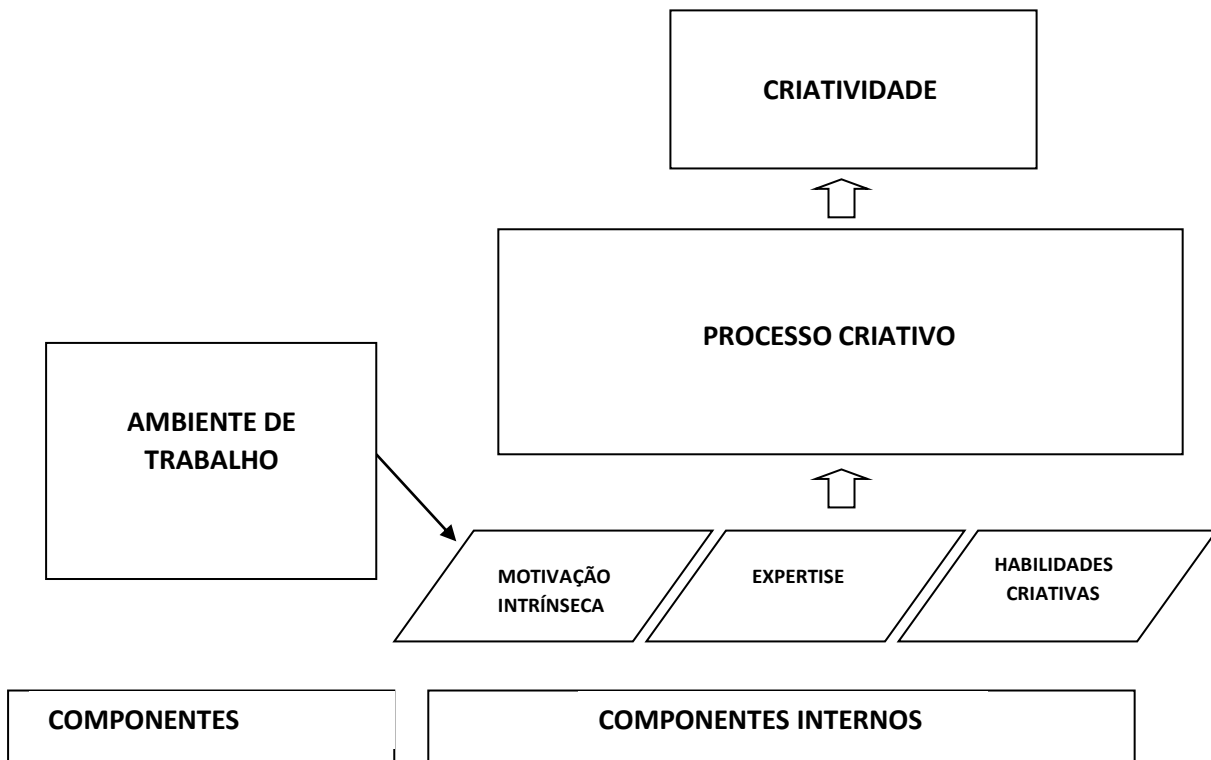
Na perspectiva de Csikszentmihalyi é mais relevante considerar onde a criatividade encontra-se do que a sua própria definição, afinal, “é mais fácil desenvolver a criatividade das pessoas mudando as condições do ambiente, do que tentando fazê-las pensar de modo criativo” (Csikszentmihalyi, 1996, p.1). Para facilitar a compreensão do processo, faz-se importante levar em consideração os elementos internos e externos ao indivíduo.

A teoria componencial da criatividade é um modelo abrangente de componentes necessários para que um indivíduo produza um trabalho criativo. O estudo é fundamentado em uma definição de criatividade como a produção de ideias ou resultados que são novos e apropriados para algum objetivo. De acordo com Amabile (1996a, p. 35), “um produto ou resposta será julgado como criativo na medida em que é novo e apropriado, útil, correto ou de valor para a tarefa em questão; e a tarefa é heurística e não algorítmica”.

Faz-se importante aprofundar-se mais no modelo proposto por Amabile (1983), uma vez que se trata da teoria mais utilizada para explicar a expressão do pensamento criativo, sendo citada quase quatro mil vezes, mostra-se como a mais antiga teoria da criatividade (Amabile & Pratt, 2016); e a que direciona os caminhos da presente pesquisa.

Nessa teoria original de 1983, quatro componentes são fundamentais para qualquer resposta criativa: habilidades, processos criativos, motivação intrínseca das tarefas e o ambiente social no qual o indivíduo está inserido. Para que a criatividade se efetive, é necessária à interação dos elementos citados. Ademais, a teoria foi elaborada com o intuito de aprimorar a investigação criativa, para detalhar o processo criativo e as influências sofridas no processo e no resultado (Amabile, 1983). A figura 11 apresenta o modelo componencial de 1983.

Figura 11 - Modelo Componencial de Criatividade



Fonte: Adaptado de Amabile, 1983.

O elemento habilidade de domínio, ou *expertise*, engloba características dos indivíduos voltadas à área de atuação, a destacar: o talento, o conhecimento, a experiência e as habilidades técnicas. Alguns desses fatores são considerados inatos, entretanto, passíveis de aprendizado através da educação e da experiência (Amabile & Tighe, 1993).

Em síntese, a produção criativa será mais forte a medida que for adquirido um amplo conhecimento do campo em que se atua e, como assinala (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996), um indivíduo é mais criativo após ter alcançado conhecimento suficiente no seu domínio de atividade.

O próximo elemento trabalhado no modelo é o que Amabile (1983) denomina de processos criativos relevantes, que são os traços individuais voltados ao fazer criativo. Inclui-se nesse grupo o estilo de trabalho, o estilo cognitivo, o domínio de estratégias para a ideação e os traços de personalidade.

Cada elemento componente dos processos criativos possui suas peculiaridades expostas no quadro 5.

Quadro 5 - Elementos dos Processos Criativos Relevantes

ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS
Estilo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de concentração prolongada;</li> <li>• Dedicação ao trabalho;</li> <li>• Alto nível de energia;</li> <li>• Persistência;</li> <li>• Busca pela excelência;</li> <li>• Habilidade de abandonar ideias improdutivas.</li> </ul>
Estilo cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quebra de padrões usuais de pensamento;</li> <li>• Quebra de hábitos;</li> <li>• Compreensão de complexidade;</li> <li>• Produção de várias opções;</li> <li>• Suspensão de julgamentos;</li> <li>• Flexibilidade perceptual;</li> <li>• Transferência de conteúdo;</li> <li>• Recordação de ideias.</li> </ul>
Domínio de estratégias que favorecem a produção de novas ideias	<p>Alicerçado em princípios heurísticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornar o familiar estranho;</li> <li>• Gerar hipóteses;</li> <li>• Usar analogias;</li> <li>• Investigação de incidentes paradoxais;</li> <li>• Brincar com as ideias.</li> </ul>
Traços de personalidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodisciplina;</li> <li>• Persistência;</li> <li>• Independência;</li> <li>• Tolerância por ambiguidades;</li> <li>• Não conformismo;</li> <li>• Automotivação;</li> <li>• Desejo de correr riscos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Alencar e Fleith, 2003.

Todos os fatores supracitados favorecem a produção de novas ideias e tratam-se de características que podem ser desenvolvidas tanto na infância como na fase adulta. Para que o fenômeno criativo se efetive, não se faz necessária a

presença de todas essas características no indivíduo, mas sim a manifestação em algum grau de algumas delas (Alencar & Fleith, 2003).

O terceiro elemento é a motivação intrínseca que, mesmo considerada uma qualidade que nasce com alguns, em outros é possível desenvolver através do ambiente social. Esse é o princípio central da teoria componencial da criatividade, uma vez que as pessoas são mais criativas quando se sentem motivadas, principalmente, pelo interesse, pelo gozo, pela satisfação e pelo desafio da própria obra (Amabile, 2012).

A motivação intrínseca relaciona-se com o bem-estar ao se realizar uma tarefa, a satisfação que ela proporciona e a ligação que se tem com ela. A força que impele o desejo de dedicar-se a algo considerado importante vem de dentro do indivíduo, não sendo necessário um motivador externo. Além disso, desperta o interesse, a autodeterminação e a competência para alcançar o objetivo almejado (Alencar & Fleith, 2003).

Não obstante, até a elaboração do primeiro modelo considerava-se a motivação extrínseca um fator adverso ao processo criativo, visto que se tratava de incentivos externos à tarefa, o que poderia levar ao indivíduo a sentir-se controlado. Essa motivação é mostrada através de recompensas, de reconhecimento, de escolha restrita, de competição e de avaliação exacerbada. Segundo Amabile & Hennessey (1988), tais influências podem surtir o efeito contrário e acabar por minar a motivação.

O modelo componencial é reconhecido como uma das principais teorias da criatividade nos indivíduos e nas organizações, o modelo componencial tem sido usado como fundamento parcial de várias outras teorias e para muitas investigações empíricas. Contudo, de todos os princípios da teoria, o mais contestado tem sido o princípio da motivação intrínseca.

Esse ponto mais questionado do modelo componencial acabou por incentivar diversas pesquisas durante os últimos anos. Assim, à luz das inquirições realizadas desde a propositura do modelo componencial, algumas mudanças foram incorporadas ao modelo através da integração de percepções de teorias subsequentes e, no ano de 2016, foram realizadas as últimas modificações até o presente momento.

A mais importante fez com que a criatividade passasse a ser vista de forma mais dinâmica, fazendo com que o processo criativo seja composto por ciclos de

criatividade e de inovação. Alguns estudiosos infundiram um dinamismo no processo criativo, propondo que múltiplas interações são quase inevitáveis.

Uma segunda alteração fez com que o princípio do progresso passe a ser visto como um papel significativo no processo criativo. O princípio do progresso é visto como um avanço concreto realizado por um indivíduo ou uma determinada equipe de uma organização em uma atividade, trabalho ou problema a ser resolvido. A percepção dessa evolução acaba por motivar os funcionários de uma empresa e os tornam abertos a trabalhos desafiadores que exige criatividade (Amabile, 2013).

A inserção do afeto ao processo criativo surge como a terceira modificação. A autora destaca, embasada em pesquisas que comprovam a relevância da emoção no comportamento organizacional, que o impacto negativo dos retrocessos da emoção foi quatro vezes mais forte do que o impacto positivo do princípio do progresso. Ademais, o afeto positivo tem uma função motivacional e proporciona altos níveis de criatividade (Amabile & Pratt, 2016).

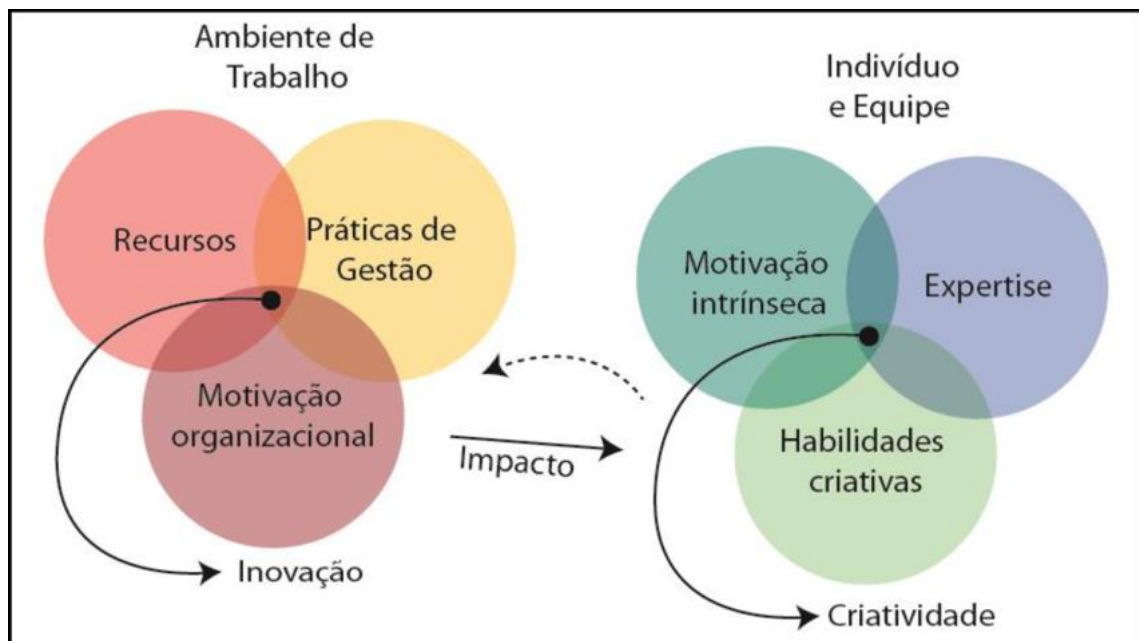
A quarta modificação foi exatamente sobre aquele elemento mais questionado, a motivação. Assim, a compreensão de motivação e de criatividade mudou e o foco quase exclusivo sobre a motivação intrínseca como facilitador do processo criativo passou a ser partilhado com o potencial da motivação extrínseca. Diante disso, o que antes era visto como algo contrário a criatividade, após anos de pesquisa, passou a ser considerado como benéfico à manifestação dessa.

Passou-se, portanto, a entender que quando as recompensas oferecidas para a realização de um trabalho confirmam a competência do indivíduo ou capacitam o a se envolver profundamente no trabalho, acaba por acionar a motivação intrínseca, sendo esse processo denominado de sinergia motivacional (Amabile & Pratt, 2016).

Após a inserção dos novos elementos, o modelo adquiriu uma configuração diferenciada. A versão atual da teoria abrange a criatividade organizacional e a inovação, trazendo implicações para os ambientes de trabalho criados pelos gestores. O novo modelo define os componentes da criatividade e como eles influenciam o processo criativo e possibilita vislumbrar a interação entre o processo de criatividade individual e o processo de inovação organizacional.

A figura 12 representa a interação dos elementos que influenciam a criatividade e a inovação.

Figura 12 - Uma abstração dos Elementos que Influenciam a Criatividade e a Inovação e como eles Interagem



Fonte: Amabile e Pratt, 2016.

O presente modelo também demonstra que a criatividade individual e a inovação organizacional são inseparáveis, posto que a criatividade dos indivíduos, e consequentemente das equipes, alimentam a inovação dentro das organizações, pois sem ideias criativas não há nada para implementar (Amabile & Pratt, 2016).

Enfim, o modelo componencial dinâmico vem para inspirar novas pesquisas e para trazer contribuições relevantes ao estudo da criatividade, promovendo, dessa forma, sua importância e aplicabilidade em diversas áreas de conhecimento. Desse modo, por expor os elementos capazes de otimizar o processo criativo, possibilita tanto o estudo do contexto geral, como de cada variável e suas interações.

### 2.3 Gestão da Inovação

Após as revoluções agrícola e industrial, a sociedade contemporânea evolui dentro de um contexto caracterizado pelas céleres e constantes transformações, intitulada revolução comunicacional. Suas características principais estão atreladas ao rápido crescimento do setor de serviços e ao uso em grande proporção da Tecnologia da Informação e Conhecimento (Tlc), em que o conhecimento e a criatividade atuam como insumos a inovação.



Em tempos de mudanças aceleradas, as organizações precisam fazer uso de estratégias que, além de garantirem sua manutenção no mercado, estimulem o seu desenvolvimento econômico. A inovação é vislumbrada como a energia vital das empresas e, através dela, é possível diferenciar-se e alcançar uma vantagem competitiva.

Fato é que a inovação é um imperativo para a sobrevivência das organizações e produz mudanças necessárias a diferenciação destas no contexto mercadológico (Davila, Epstein & Shenton, 2007). Essa premissa aponta a relevância do entendimento da inovação e a compreensão do modo como ela se efetiva nas empresas.

Schumpeter (1961) surge como um dos precursores ao citar a importância da inovação para as organizações. O respectivo autor mostra que a dinâmica do mercado impulsiona a empresa ao processo, que ele intitula destruição criadora, a eliminação ou reconstrução de produtos, serviços e processos que se tornaram retrógrados.

O Manual de Oslo (2005, p. 55), publicação que visa orientar e padronizar conceitos, metodologias e elaboração de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) de países industrializados, acresce ao definir inovação como:

[...] a implementação de um produto, bem ou serviço, novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Por sua vez, Tidd e Bessant (p. 18, 2015) revelam que “A inovação é mais do que simplesmente ter boas ideias, é o processo de fazê-las evoluir a ponto de terem uso prático” e, assim, focam na ação que proporciona a materialização do resultado esperado.

Enquanto outros autores se atem ao caráter de ressignificação de produtos, modelos e serviços. Scherer e Carlomagno (2009, p.8) expõem que:

Em resumo, inovação não é simplesmente algo novo. É algo novo que traz resultados para a empresa. A inovação é a exploração de uma nova ideia com sucesso, resultando num grande retorno. Nesse sentido, inovação não

deve ser vista somente como o desenvolvimento de um novo produto. Pode também estar vinculada a novos modelos de negócio, mercados e serviços, a novas formas de gestão, ao desenvolvimento de uma marca, à criação de plataformas tecnológicas e, até mesmo, à formação de canais de distribuição.

Concluem ao afirmar que “inovar significa buscar incessantemente o crescimento e a liderança. Envolve a criatividade, a transpiração, a persistência, a gestão e o risco”. Externam, também, que a inovação se constrói com trabalho, com conhecimento e com motivação (Scherer & Carlomagno, 2009).

Drucker complementa ao trazer um conceito que se embasa na ação, não somente no resultado e diz que a inovação se expressa como “a habilidade de transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza [...] Qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já inexistentes constitui inovação [...]” (Drucker, p. 40, 1987).

Diante das diversas formas de significados, observa-se que a inovação se revela como um processo em que promove ideias criativas a um patamar de concretude. Para tal, se faz necessário empregar esforço, tempo, dedicação, teimosia, resiliência, habilidades, domínio e, assim, criar o ou converter o existente em algo que traga respostas viáveis a problemas já detectados.

A esse resultado é agregado um valor que irá definir o retorno financeiro que será gerado e a dimensão da vantagem competitiva adquirida. Scherer e Carlomagno (p. 5, 2009) afirmam que “a inovação garante vantagem por romper com práticas existentes” e que, apesar de temporária, quanto mais diferenciada, útil, rara, valiosa, de difícil imitação pela concorrência e gerenciável pela empresa, maior será sua durabilidade (Scherer & Carlomagno, 2009).

Por se tratar de um processo, Scherer e Carlomagno (2009) reforça que a inovação deve ser continuada, gerenciada e induzida por ferramentas que proporcionem melhores resultados. Compreender sua tipologia mostra-se como uma ação complementar ao entendimento da maneira como ela deve ser gerada e dirigida. A fim de atender o interesse da presente pesquisa, as classificações aqui apresentadas serão centradas no objeto e no grau de novidade.

Focado no objeto de inovação, emergem quatro variações de inovação: de produto (ou serviço), do processo, de marketing e organizacional. A inovação de produto fundamenta-se na inserção de um artefato ou serviço, novo ou

ressignificado, preservando suas características funcionais. A inovação de processo segue essa mesma linha de novidade ou de transformação, porém atreladas ao método de produção ou distribuição, a fim de aumentar a eficiência e a produtividade (Manual de Oslo, 2005).

Já a inovação de marketing assenta-se em transformações focadas aos 4Ps: produto, preço, promoção e praça. O que distingue essa inovação das demais estratégias de marketing de uma organização é a introdução de um conceito contemporâneo que proporcione uma quebra com os métodos utilizados anteriormente. Por fim, a inovação organizacional emerge com a utilização de uma metodologia diferenciada na organização do trabalho, respalda-se na procura de novas maneiras de estruturar a empresa, transformar o papel dos colaboradores e as parcerias (Scherer & Carlomagno, 2009).

Quanto ao grau de novidade, três são os tipos mais aplicáveis da inovação: incremental, disruptiva e radical (Scherer & Carlomagno, 2009; Tidd & Bessant, 2015).

A inovação incremental é mais comumente visualizada nas organizações. Davila, Epstein e Shelton (2007) mencionam que as empresas direcionam mais de 80% de seus investimentos totais nesses projetos, já que julgam importante abastecer-se de pequenas modificações que embasarão a estratégia inovativa ao longo do tempo.

Evidencia-se nessa metodologia um fazer diferenciado, a melhoria de algo já existente que busca absorver o maior valor possível de produtos, serviços ou processos, não sendo necessárias mudanças abruptas ou aplicação de grandes cifras. Observa-se, ainda, um menor grau de novidade, uma vez que o conceito, a ideia e o mercado não mudam, mas são capazes de gerar ganhos consideráveis nos resultados.

A inovação disruptiva é o processo de inserção de clareza e de redução de custos em organizações que possuem altas despesas e métodos complicados como *status quo*. Tal ação age como ferramenta transformadora do mercado ou setor já existente, atingindo um nicho que se encontra defasado com novas ideias ou produtos capazes de redesenhar esse âmbito mercadológico (Christensen, 1997).

Desse modo, faz surgir novos modelos de negócios e de mercados com resultados mais eficientes do que os já existentes, resultando numa ruptura. Christensen (1997) ressalta que essa ruptura é um fator positivo ao mercado uma

vez que não se cria produtos ou serviços melhores, mas sim os tornam mais baratos e mais acessíveis e ao alcance de um público ainda maior.

Fechando esse bloco de distintos tipos de inovação, desponta a inovação radical, talvez a mais reconhecida por trazer algo completamente novo ou transformado. Esse tipo de inovação “induz a grandes transformações nas regras competitivas, no processo produtivo, nos produtos e serviços ofertados e nas preferências do consumidor” (Scherer & Carlomagno, p. 12, 2009).

Usualmente possuem características que promovem uma valoração maior. Por tratar-se de uma mudança vultosa, exige um grande investimento em pesquisa e implica em riscos maiores, sendo mais raros de acontecer; entretanto, convertem-se em fontes raras de inovação e capturam mais valor. Vale ressaltar que a inovação radical é sustentada por várias inovações incrementais, ou seja, pequenas mudanças ao longo do tempo resultam numa grande modificação.

### 2.3.1 Criatividade: O Ponto de Partida para a Inovação

Os termos criatividade e inovação são reiteradamente utilizados como sinônimos, devido a sua conexão e, apesar de serem ações que se complementam, possuem definições distintas.

A criatividade é percebida como uma capacidade cognitiva que se revela como uma relevante fonte para inovação. Percebe-se que a criatividade envolve a geração de ideias atuais e utilitárias, à medida que a inovação resulta na efetivação dessas ideias com a geração de valor econômico e social no mercado e na sociedade (Rosing; Frese; Bausch, 2011; Hon, 2012; Sarooghi; Ilbaers; Burkemper, 2015).

A criatividade é, então, a origem de toda inovação, que por sua vez está vinculada ao método de resolução de problemas, que reside na constatação de anseios sociais, abrangendo a capacidade de avaliar a qualidade e a eficácia das ideias, assim como as implementações e soluções constituídas a partir dos processos e produtos organizacionais anteriores (Bjorner; Kofoed; Bruun-Pedersen, 2012).

Ademais, entende-se que a inovação, apesar de trazer resultados atuais, não implica necessariamente uma quebra com o comum, o propósito novo pode estar

presente em uma nova forma de fazer e agir, sob outras perspectivas. Perez (2014, p.289) ressalta que:

Quando o fazer inspirado pelo sensível é singular, ainda que em mínimos traços e ganha uma aplicação, um uso etc., a criatividade toca o conceito de inovação. O novo como algo recente, como um fenômeno inaugural, como outra possibilidade de olhar, não necessariamente como algo inusitado e nunca antes experimentado e visto. A inovação tende a ser implicada, por isso depende de um estado de alerta contínuo, do encontro entre pesquisa, criação e implementação.

Ao se trazer esse fenômeno para o âmbito organizacional, percebem-se as possibilidades de transformações causadas. Para Amabile (1998), uma nova ideia para ser considerada criativa deve ser apropriada, útil e factível. Ela deve, de alguma forma, influenciar o modo com que se fazem negócios, seja através da melhoria de um produto ou de uma nova forma de abordar um processo, de modo que o resultado inovador obtido através de estratégias criativas seja perceptível em alguma fase dessa construção e traga resultados que agreguem um diferencial competitivo.

A criatividade se constitui como uma ferramenta que pode indicar o sucesso ou o fracasso de uma empresa, visto que detectar e aprimorar a criatividade nas organizações pode ser apresentado como um fator relevante. Entretanto, o uso da criatividade precisa estar interligado a gestão de inovação, pois de nada adianta possuir ideias que não são efetivadas.

Bes e Kotler (2011, p.21) reforçam ao dizer que “a criatividade que não está ligada à gestão correta da inovação pode resultar em morte para um negócio ou empresa [...] de modo que criatividade, ideias e novas tecnologias sozinhas não são suficientes”. E Sternberg (2006) complementa ao expor que uma empresa, dotada de todos os subsídios necessários ao fazer criativo, quando não amparada por um processo de inovação alinhado a estratégia organizacional, tem como perder sua força em inovação.

Percebe-se, então, que a criatividade nas organizações apresenta um sentido mais amplo e mais complexo, de modo que há a necessidade de concatenação do uso do processo criativo e a forma coerente de sua efetivação, para, assim, trazer resultados plausíveis. Desse modo, torna-se relevante atentar quanto ao reconhecimento do indivíduo como fonte do pensamento criativo, posto que a era da

informação traz consigo uma valoração do capital humano, único detentor de conhecimento e fonte de renovação. Sob essa perspectiva, o ser humano passa a ser considerado como recurso raro e intangível, determinante para o sucesso organizacional, fazendo necessário enfatizar que o principal objetivo do capital humano é voltado para inovação na forma de criação e melhoria de produtos, serviços e aperfeiçoamento de processos produtivos (Stewart, 1998).

Não obstante, é necessário implementar uma gestão que transforme esse valor individual em uma ação conjunta, afinal, apesar da criatividade se originar no indivíduo, ela se efetiva quando posta em coletividade, com uma equipe que tenha essa percepção intrínseca. Bes e Kotler (2011, p.22) afirmam que:

É verdade que a criatividade, o mais humano dos talentos, quando aplicada ao negócio, leva à inovação. No entanto, uma organização repleta de pessoas criativas não é necessariamente uma organização inovadora”.

Isto reforça a visão ampliada da criatividade, tanto como um processo individual, como um processo de interação do grupo social.

Outrossim, constata-se a pertinência do indivíduo e o diálogo que este efetiva com o ambiente envolto, já que a carga de conhecimento trazido pelo homem é transformada através de suas vivências, percepções, cultura e sociedade. Esse argumento embasa-se na atribuição de que a criatividade está alocada nas interações entre pessoa-contexto, resultando na valorização oriunda de uma visão sistêmica e sinérgica (Shalley, Zhou E Oldham, 2004). Para tal, é importante criar um ambiente propício para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos.

Sob esta ótica, Csikszentmihalyi (1999) desenvolve a teoria sistêmica da criatividade, em que ela somente será considerada se for condicionada através de um sistema de princípios culturais que podem resultar em algo de novo e obtido através da comunhão entre indivíduos. Nesta perspectiva, a criatividade deixa de ser algo centrado unicamente no indivíduo e passa ter uma visão sistêmica e integradora entre indivíduos e o ambiente social em que está inserido.

Observa-se, portanto, que para estimular o pensamento criativo nas organizações é imprescindível que se estabeleça uma cultura criativa, definida por Bes e Kotler (2011) como algo não tangível e perfeitamente reconhecível, uma vez que transmite proatividade em inovação, pois em uma empresa com cultura criativa

bem incrementada, ninguém fala a respeito dessa cultura, porque a inovação está na essência da empresa, codificada em seu comportamento.

Portanto, verifica-se que a criatividade e a inovação são duas ferramentas complementares, já que a inovação resulta da combinação bem-sucedida de alguns elementos fundamentais: o desafio para superar os obstáculos e melhorar o desempenho atual; a motivação, para gerar e implantar novas ideias e o planejamento para mobilizar recursos e conduzir a mudança ao objetivo planejado. As novas ideias são justamente a base do processo criativo.

### 2.3.2 A Inovação Como Processo Contínuo e Gerenciável

As transformações de paradigmas fizeram compreender que, há muito, a inovação deixou de ser entendida como algo súbito ou ideias geniais que surgiam ao acaso, como concepção de inventores dotados de dons natos.

De maneira oposta, revela-se como uma ação planejada que tem início com a motivação, a geração de ideias criativas e o consequente empenho para transformá-las em algo que traga uma diferenciação frente aos concorrentes.

Na busca pelo melhor aproveitamento dessa capacidade, Scherer e Carlomagno (2009) relatam que há a necessidade de absorver a inovação como fundamento através de três premissas:

1. A inovação é um processo contínuo;
2. A inovação é um processo gerenciável;
3. A inovação é induzida por ferramentas específicas.

A inovação como processo assume um modo passível de gerenciamento e, através do seu detalhamento, visa melhorar o desempenho das diferentes etapas do processo de transformação de ideias em inovações. A figura 13 representa os estágios da inovação.

Figura 13 - Modelo do Processo de Inovação



Fonte: Scherer e Carlomagno (2009).

Essa representação gráfica demonstra o percurso a ser transposto desde a geração de novas ideias até chegar à transformação concreta e aplicável. Trata-se de um processo que está atrelado diretamente à estratégia corporativa e a estratégia de inovação abarcada pela organização. Scherer e Carlomagno (2009) detalham a seguir cada fase desse processo.

O primeiro passo é nomeado de idealização. Refere-se à construção criativa, explanada no capítulo anterior, associada a gestão da informação e do conhecimento. É o momento de captação de ideias internas ou externas a organização e, aqui, a quantidade vale mais do que a qualidade, dado que em momentos posteriores serão destinados a seleção e aprimoramento.

O ambiente oferecido pela organização deve ser propício à ideação e a criação. Para construir esse espaço criativo, torna-se relevante investir numa estrutura que facilite o fluxo de informações, seja propícia a mudança, tenha uma liderança proativa e motivadora, valorize a pessoa, proponha recompensas adequadas ao grau de respostas geradas, o conhecimento seja motivado e haja com um certo grau de flexibilidade.

A empresa necessita desenvolver determinados atributos que incentivem as pessoas a dar a sua colaboração. Uma clara estratégia organizacional que valoriza a inovação, uma cultura inovadora, uma estrutura apropriada, líderes que incentivam a criatividade e a participação são alguns desses atributos. Esses atributos formam o contexto organizacional apropriado para que a inovação ocorra (Scherer & Carlomagno, p. 37, 2009).



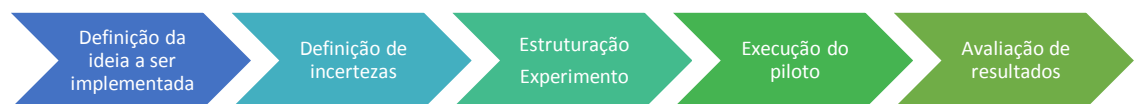
Apesar da identificação de uma boa ideia, essa nem sempre levará aos resultados esperados. Para isso, é necessário utilizar-se de ferramentas que permitam distinguir o que vale a pena ser trabalhado do que vai ser descartado (Lima, 2017).

Para essa etapa, dar-se o nome de conceituação. Nela, a participação do idealizador é fundamental e, além dele, de todos os que poderão contribuir para o aperfeiçoamento e correção de falhas eventuais. Nesse momento, ocorre uma análise extensa sobre as benéfices que a nova ideia trará ao cliente, a empresa e a sociedade (Scherer & Carlomagno, 2009).

Superado esse passo, inicia-se a experimentação. Em alguns casos, essa etapa é suprimida a natureza da ideia que definirá o percurso a ser seguido. Essa ação permite com que a organização supere as incertezas identificadas, uma vez que há a possibilidade de submissão a provas.

Scherer e Carlomagno (2009) apresentam um processo para ajudar a estruturar a fase de experimentação:

Figura 14 - Processo de Experimentação



Fonte: Adaptado de Scherer e Carlomagno, 2009.

Esse momento se inicia com a determinação de quais ideias serão utilizadas, seguido de quais incertezas serão testadas, qual a amplitude do experimento, a efetivação do teste e a avaliação dos resultados, que proporcionarão o equilíbrio que será dado às mudanças.

Por fim, visando converter os projetos em inovações a serem validados pelo mercado, os projetos são lançados a teste realizado por um determinado grupo de possíveis clientes.

### 2.3.3 O Octógono da Inovação - Instrumento de Diagnóstico

Para a execução de trabalhos é preciso empregar distintas ferramentas, cada uma adequada a sua função. Na gestão, em geral, não é diferente, vários são os instrumentos que estão sustentados em desenvolvimento e aplicação de modelos teóricos e utilizados para simplificar e otimizar o processo.

Lima (2017) expõe que, depois de aprimoradas, as hipóteses convertem-se em preceitos passíveis de utilização na rotina de uma companhia. Dentre a diversidade de ferramentas de gestão da inovação, uma específica será pormenorizada devido a sua adequação a presente pesquisa.

O Octógono da Inovação é uma ferramenta aplicada para subsidiar o diagnóstico da inovação. Ele abarca oito dimensões que orientam os pontos gerenciáveis da organização.

Figura 15 - Octógono da Inovação



Fonte: Scherer e Carlomagno (p. 23, 2009).

As dimensões contempladas versam sobre os aspectos abaixo elencados:

1. Estratégia: vai além do plano, é a aplicação contínua de decisões voltadas a inovação. A estratégia de inovação deve estar alinhada a estratégia de negócio para otimizar os resultados inovadores;
2. Cultura: entende-se pelas normas, conceito e valores embutidos na organização e norteadores das ações dos colaboradores. Dentre suas tipologias, a cultura inovadora caracteriza-se por realizar estímulos a criatividade e inovação por meio de uma comunicação aberta, trabalho em equipe e rede de relações informais;

3. Liderança: bons líderes motivam uma equipe inovadora e, para tal, é necessário o exercício de uma liderança comprometida com a inovação;
4. Pessoas: elemento mais importante de todo o processo. São pessoas que criam ideias, gerenciam, transformam em inovação. Para que a inovação seja legítima, os colaboradores precisam absorver a causa;
5. Estrutura: pessoas criam e, para isso, necessitam de estímulos. Um deles advém da estrutura organizacional que precisa estar moldada e abastecida de ferramentas promotoras da criatividade. Uma organização que prioriza a inovação desenvolve-se com ambientes que existam relações flexíveis;
6. Processo: condutor da inovação. As organizações incorporam a gestão de cada passo, contemplando a geração de ideias, a avaliação, a experimentação e a seleção;
7. Funding: percentuais de investimento da organização em inovação. A média entre 1% e 3% do faturamento é representativa, enquanto empresas de base tecnológicas aplicam em torno de 12%;
8. Relacionamentos: por muito tempo, creditou-se as grandes ideias inovadoras ao setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Entretanto, as relações geradas pelas organizações, internas ou externas a ela, são responsáveis pelo fluxo de informação e consequente viabilização de ideias. Alianças e parcerias facilitam o processo inovador.

#### 2.3.4 Inovação em Serviços

A história da humanidade avança à medida que inovações vão surgindo. Normalmente estão atreladas a grandes invenções: a roda, a lâmpada, a bússola, a prensa, a penicilina, a televisão, o telefone, o carro, o avião, dentre tantos outros artefatos reconhecidamente relevantes à evolução humana.

Fato é que ao tratar-se de inovação, usualmente essa expressão remete a produtos; todavia, essa conexão quase exclusiva vem gradativamente perdendo força. Leo e Gamarra (p.2, 2017) explicam que:

A economia está em transição, não mais orientando-se em produtos, mas soluções, criando valor ou experiências para um ator, através de tecnologias e conhecimento, o que faz da inovação em serviços essencial

para que essa nova lógica, através do crescimento econômico, melhore a sociedade.

Ao entender essa mudança, as organizações passam a buscar novas aplicações da inovação e, igualmente a outras tipologias, a inovação em serviços nada mais é que a inserção de novas ideias que são capazes de gerar resolução de problemas sem a obrigatoriedade de disponibilização de um bem (Leo & Gamarra, 2017).

Uma característica importante de ser ressaltada quanto a esse contexto é que a inovação em serviços é comumente mais propícia à imitação, possibilitando a fácil superação da vantagem competitiva adquirida. Para a manutenção dessa, as organizações investem maciçamente em inovações incrementais, para que, assim, movimente e faça com que o setor esteja sempre em busca de renovação.

Tidd e Bessant (2015) apresentam algumas particularidades do setor de serviços que são consideradas a fim de lograr êxito na implementação do processo de gestão da inovação.

A primeira a ser destacada é a intangibilidade em virtude de os serviços possuírem um caráter imaterial e, por isso, não podem ser medidos. Em seguida, destaca-se a importância que a percepção e a qualidade têm para esse setor, sendo a avaliação fornecida pelos usuários um determinante de valor.

Outro atributo dos serviços está ligado à simultaneidade, os serviços são criados e consumidos praticamente ao mesmo tempo, traço que dificulta a identificação e a correção de erros. A armazenagem é mais um fator que merece atenção. Serviços não podem ser estocados e por esse motivo desperta a necessidade de estratégias ainda mais agressivas para a efetivação de vendas desses.

O contato com o cliente aparece, também, como um aspecto característico dos serviços, pois, muitos deles, pedem uma aproximação direta entre prestador e consumidor. Completando o perfil dos serviços, a localização adquire valia por ser determinante do contato com o cliente e com o resultado da simultaneidade de geração e consumo. Para que esse procedimento de aquisição de serviços se efetive, a locomoção do cliente ao serviço, ou vice-versa, tem de ser viabilizado.

Todo o desenho traçado do setor de serviços leva ao entendimento que “a busca e o uso do conhecimento dos clientes são intensos - muitos serviços são

criados e consumidos simultaneamente, e o entendimento e empatia do consumidor final são essenciais para o sucesso” (Tidd & Bessant, p.60, 2015).

Observa-se que esse foco voltado ao cliente possibilita um envolvimento maior da percepção e da experiência do usuário, o que faz com que estratégias de customização dos serviços e enfoque na experimentação do cliente sejam cada vez mais utilizadas na busca da vantagem competitiva.

### 2.3.5 Criatividade e Inovação em Eventos

A pesquisa e a implementação da criatividade e da inovação, como ferramentas capazes de gerar um produto ou serviço diferenciado, tem ganhado respaldo e cada vez mais aplicabilidade nas organizações. No campo dos eventos não é diferente e muito tem crescido no planejamento e execução desses.

Dias e Pimenta (2005, p. 239) apontam que “novas ideias e lugares para eventos surgem todos os dias. Para essas ideias se concretizarem são necessários: planejamento, organização, execução e avaliação de cada etapa do evento”. Ou seja, a criatividade é algo que deve estar inserida não apenas no produto, mas em todo o processo de organização do evento.

A criatividade e a inovação surgem como algo que faz ir além, e, associadas aos eventos, mostram-se como um novo campo experimental, com novas oportunidades de criação e recriação, de modo que as intempéries da vida moderna são esmiuçadas e debatidas de forma mais suave por intermédio de eventos que utilizam diferentes estéticas e linguagens (Melo, 2013).

Ao iniciar essa discussão, faz-se importante revelar os benefícios proporcionados ao participante, uma vez que, de maneira tradicional ou inovadora, há anseios que permeiam as motivações de se fazer presente num evento.

Seguindo a ótica dos eventos especiais, Getz (1989) instiga a compreensão dos benefícios gerados por esses momentos, de forma a contribuir na escolha da estratégia a ser trabalhada.

Tais benefícios são divididos em três categorias:

1. Serviços essenciais são aqueles necessários para realizar qualquer evento especial ou não. Mesmo que os visitantes não os busquem ou percebam, a ausência ou falha de qualquer um desses elementos pode desencorajar ou

desapontar os frequentadores de eventos. Ex. segurança, conforto, alimentação, informação, comunicação e acessibilidade.

2. Benefícios genéricos são os que distinguem os eventos especiais dos comuns, que ocorrem corriqueiramente, (Ibidem, 1989) mostra elementos que compõem esses benefícios e os descreve como:

- Pertencer/compartilhar: a partilha de experiências com outras pessoas no contexto de uma celebração pública ou exibição é um grande motivador de lazer. Geralmente, há um tipo de diversão contagiante que acompanha eventos especiais e incentiva a participação. Este alto apelo emocional pode na verdade, ser a principal razão pelas quais muitas pessoas participam de eventos;
- Autenticidade: a autenticidade é uma experiência desejada e ativamente perseguida pelos turistas, percebido para refletir ou dar acesso à natureza verdadeira e não adulterada da vida cotidiana no destino;
- Ritual: encontra-se no coração das festas mais tradicionais. Também é encontrado, em certa medida, na maioria dos eventos que invocam orgulho e lealdade comunitária ou nacional, muitas vezes encontrada em desfiles;
- Jogos: neles, expectativas podem ser satisfeitas através da promoção de uma atmosfera geral de festividade e através de oportunidades formais de participar ou de testemunhar jogos de azar, atividades recreativas, competições e humor. É o mais sério dos eventos ritualísticos;
- Espetáculo: pode dominar os significados mais fundamentais da festividade, além de ser um elemento importante em qualquer evento especial, concentrando-se no visual, nas exibições e nas performances.

3. Benefícios direcionados que se mostram como aqueles que diferenciam os eventos e geram vantagens. Os visitantes esperam que serviços básicos sejam fornecidos e estão procurando por certos benefícios gerais de todos os eventos, mas a sua atração por eventos específicos em um ambiente

competitivo exigirá algo mais: entretenimento, singularidade da proposta, atividades proporcionadas e mercadorias.

Após a identificação dos benefícios constroem-se parâmetros norteadores do fazer eventos e, dentre as características almejadas, algumas obtêm maior notoriedade. Moreira (2010, p.100) diz que “fazer eventos passou a ser uma atividade impregnada de aspectos subjetivos”. A experimentação passou a ser uma característica demandada e, apesar de ser composto de elementos tangíveis, o intangível passou a despontar como o diferencial procurado.

Sob a mesma perspectiva dos eventos especiais, Getz (1989) expressa que esses representam a oportunidade de participar de uma experiência coletiva distinta do cotidiano de vida. Várias classificações foram dadas aos turistas que procuram experiências associadas a eventos. Esses tipos têm sido chamados de:

1. Aloccntricos: possui interesses centrados no outro, nesse caso, buscam o exótico e focam em motivos educacionais e culturais;
2. Exploradores: querem descobrir o maior número de informações acerca da sociedade anfitriã. O conhecimento adquirido é o que importa;
3. Viajantes de alto contato: buscam inserir-se na comunidade receptora e alcançar um alto nível de contato com os hospedeiros. O que diferencia da categoria anterior é que, aqui, o foco é a imersão e o contato interpessoal, não necessariamente o conhecimento.

Para chegar-se a esse patamar de experiência promovida, Melo (2013) revela que o caminho a ser seguido é agregar valor através do entretenimento, posto que “um evento, independente de sua natureza e seus propósitos, é um meio de entretenimento” (Melo, 2013 p.15,).

Desse modo, observa-se que investir em ações ligadas ao entretenimento resulta num grau de experiência superior aos proporcionados por um único segmento, fazendo com que a diversão seja promovida a fator determinante de compra. “A sinergia diversão/entretenimento e negócios é cada vez maior e mais necessária para as empresas que desejam vender mais e conquistar mais clientes” (Melo, p.15, 2013).

Seguindo a evolução, o novo fazer em eventos busca rever padrões e redesenhá-los a contemporaneidade. Ao transpor limites, os criadores de eventos

diversificam as possibilidades de ações e atividades, fornecendo uma nova roupagem.

Sob esse enfoque, o quadro 6 demonstra as mudanças criativas adotadas nas organizações ao idealizar um evento.

Quadro 6 - Evolução de Conceito em Eventos

<b>PADRÃO</b>	<b>INOVADOR</b>
Funcionais	Multifuncionais/Multifacetados
Especializados	Multiespecializados
Setoriais	Temáticos
Reais	Reais e Virtuais
Convencionais	Interativos
Tradicionais	Experimentais

Fonte: Adaptado de Neto (p. 22, 2013).

A exposição acima representa um caminho inovador de fazer eventos, que engloba da concepção ao pós- evento. Uma maneira de criar padrões e de inserir elementos distintos como um novo padrão estético, novas ferramentas de entretenimento, novos cenários, nova iluminação, novas cores, novo movimento, novas tecnologias e, assim, promover a experimentação.

Desmitificado a tendência a experimentação, o valor do entretenimento e as necessidades do usuário dos eventos, chega-se ao ponto de esclarecer como ocorre o processo criativo e inovador em eventos.

Apesar de bastante disseminada a premissa que a criação criativa está livre de amarras e padrões, é fato que o processo de inovação necessita de um direcionamento para que boas ideias sejam transformadas em rentáveis respostas.

O processo criativo em eventos ocorre embasado em análises que definirão as devidas estratégias a serem implementadas. Melo (2013) esclarece que, o fazer criativo e inovador em eventos está vinculado ao entendimento das seguintes questões:



1. O que é um evento? Compreender o significado de um evento, incluindo sua definição, seu funcionamento, sua tipificação, a sua importância no contexto que está inserido e os impactos exercidos, facilita a o processo criativo.
2. Como deve ser visto um evento? As diversas percepções de um evento também afetam a construção criativa, uma vez que por meio da imagem criada é possível capturar a experiência que o participante está esperando e gerar a identificação com o público alvo;
3. Para que serve um evento? A definição dos objetivos de um evento direciona ao caminho a ser trilhado no fazer criativo, adequando às ações cabíveis e a aplicação de estratégias;
4. Quais as formas que um evento pode ter? Imaginação e conhecimento estão lado a lado nessa contextualização. As possibilidades de criação precisam estar associadas ao interesse do público alvo;
5. Quais as possibilidades de realização de um evento? A contextualização emerge como último fator condicionante ao processo criativo que será balizado de acordo com o local, o tipo de público, o período, as condições climáticas, as parcerias realizadas e a natureza do próprio evento.

Antever-se aos anseios da sociedade chegar a respostas que solucionem problemas, convertê-las em algo de valor e ainda agregar a tudo isso a possibilidade de experiências valorosas não são tarefas fáceis. Não obstante, assimilar que essa é a maneira de promover uma diferenciação no mercado direciona ao processo criativo.

Mais uma vez, Melo (2013) aponta indicações a serem aplicadas no pensar criativo em eventos.

Quadro 7 - Meios para Pensar Criativamente os Eventos

Pontos de Reflexão	Regras Básicas
Conceito	Pense num novo conceito de evento
Visão	Mude e crie novas visões de evento

Objetivos	Formule novos objetivos
Formas	Pense novas formas para o evento
Possibilidades de Realização	Defina novas possibilidades de realização de evento

Fonte: Neto (p. 47, 2013).

Entende-se, portanto, que a mudança é algo que ganha força no processo criativo. Apresentar algo novo ou uma nova maneira de fazer revigora as experiências promovidas através da aquisição de bens e serviços.

Especificamente em eventos, esse ar de novidade deve impregnar com ideias ousadas a concepção, o planejamento, a seleção de parcerias, a definição de orçamento, os bens e os serviços oferecidos, enfim, toda a ideação e logística de efetivação que os envolvem.

Alguns componentes merecem respaldo na construção de um evento criativo, a destacar:

1. O ponto de entrada – bem sabemos que a primeira impressão é a que fica e não é diferente no ramo dos eventos. O primeiro contato visual do participante acontece exatamente na entrada e lá devem ser despendidos maiores esforços criativos. O impacto inicial gerado irá acompanhar o participante nas demais experiências vivenciadas;
2. A definição da ideia-base – como o próprio nome sugere, alicerça todo o fazer criativo implantado no evento. Por meio dela, outras ideias são desenvolvidas e ajudam a compor o conceito do evento. Importante destacar que a ideia-base determinará o tema, o estilo e o espetáculo do evento, e “quanto mais criativos forem a escolha do tema, a definição do estilo e a concepção integral do espetáculo, maior a atratividade do evento para o grande público” (Melo, 2013, p.51);
3. A escolha criativa do tema – determinar um tema para eventos é uma modalidade que vem crescendo ao longo dos tempos. Com um tema eleito, esse poderá despertar o imaginário do produtor, que usará de vários artifícios criativos na construção do evento, assim como do participante que ao fazer uma imersão no tema evento poderá vivenciar experiências ímpares;

4. A atmosfera do evento – adequa-se aos objetivos e a visão do evento. Trata-se de um fator determinante, uma vez que quando bem trabalhada estabelece um clima de liberdade, de valorização a sustentabilidade, de interação, de descontração e de imaginação. Dos mais sérios aos mais descontraídos, a atmosfera do evento deve preservar o bem-estar do participante;
5. O espetáculo - uma maneira de abstrair a negatividade e valorizar a imagem e a fantasia. Espetáculos são criados para entreter o público e para fornecer a eles experiências diferenciadas. A junção de artifícios e de elementos como cenários, figurinos, plasticidade, música, iluminação, corroboram para um clima de emoção. Melo (2013, p. 33,) mostra que “a participação em um evento que contemple essas características implica na experimentação de contundentes sensações e emoções”.
6. A performance - traço do evento- pode ser classificada em dois tipos: a convencional, em que o público age passivamente; e a inovadora, em que há uma inversão constata de papéis e o público interfere na condução do espetáculo.

Buscando esclarecer a significação das estratégias criativas aplicadas a eventos, inicia-se uma discussão acerca de valor agregado e o que isso reflete nesse setor.

Já é sabido que a concorrência é algo crescente no mercado e que a previsão confirma que, cada vez mais, estratégias diferenciadas deverão ser buscadas com vistas à construção de uma vantagem competitiva.

O valor agregado integra esse grupo de ações voltadas a incrementar a experiência do cliente ao produto/serviço. Trata-se, então, de tudo aquilo que vem agregado ao produto/ serviço e que leve ao cliente atender suas necessidades, considerando os benefícios e os preços em relação à concorrência.

Rados, Valerim e Blattmann (p.205, 1999) conceituam o valor agregado como “o reconhecimento do benefício alcançado pelo cliente versus o recurso empregado para realizar uma atividade ou ainda o incremento de facilidade para atender uma necessidade ou para resolver um problema”. Para tal, é necessário estar com o foco voltado ao cliente, entender suas vontades, suas mudanças, seus hábitos, suas prioridades e seus valores.

Concatenando essa ideia ao setor de eventos, significa acrescentar inovações, com ideias criativas, aos bens e serviços oferecidos durante o evento, em busca da satisfação do usuário.

Melo (2013, p.64) elenca alguns elementos capazes de gerar valor aos eventos, dentre quais:

1. Criação de novos espaços operacionais;
2. Preços acessíveis ao público determinado;
3. Renovação cenográfica e cênica;
4. Melhoria do padrão musical;
5. Desempenho dos atores envolvidos;
6. Inserção de personagens;
7. Definição de temas atuais.

Entende-se, portanto, que orientar-se através desses pressupostos cria um caminho que possibilitará a revitalização dos eventos com a inserção de novas estratégias criativas.

Nesse contexto, Melo (2013) aponta elementos estratégicos criativos a ser aplicados aos eventos. O primeiro é a montagem de espaços alternativos. Esses locais apresentam características democráticas, inclusivas e interativas, promovem a discussão de temas abordados pelo evento e instigam o consumo e o entretenimento.

O ecletismo vem gradativamente ocupando maiores espaços nos eventos. Em substituição a atividades únicas, o *mixing*, que se acreditavam desconfigurar a identidade proposta e o foco principal, passa a ser aplicado como ferramenta distintiva, já que uma cadeia de atividades desenvolvidas permite ampliar as opções de escolhas e atender as mais distintas preferências.

Apesar da inovação está vinculada a novas maneiras de trabalhar-se como o que já existe, o ineditismo ainda ocupa um lugar de destaque. Propor um evento único, raro e diferenciado é uma estratégia que garante o despertar de interesse do público.

A interatividade surge como uma das ferramentas mais trabalhadas nos eventos contemporâneos. A criação de momentos em espaços interativos facilita o

processo de experimentação, além de permitir uma conexão do cliente com outros participantes, com patrocinadores e com o próprio evento.

A transmissão em tempo real vem como mais um fator inovador agregado aos eventos. Pode fazer-se presente em eventos sem precisar direcionar-se ao local físico onde está sendo realizado, a fim de facilitar o processo de captação de clientes. Ademais, o cliente como divulgador simultâneo também é uma estratégia valiosa, uma vez que permite divulgar o evento de forma gratuita.

Mais uma estratégia a ser destacada é por meio de uso da tradição. Essa nova forma de expor o tradicional, adaptando-o as novas exigências do público, é uma forma de inserção de estratégias criativas. O detalhe está em manter o objeto tradicional e mudar os elementos-chave; assim, tal abordagem de mudança preserva a tradição ao mesmo tempo que reforça sua força inovadora.

E, mais uma vez, a experimentação é apresentada como uma forma criativa de planejar eventos inovadores. Na configuração tradicional dos eventos, eles se propunham a cumprir o papel que foi planejado. No padrão vigente, o importante é transgredir, inovar e ousar. O público busca cada vez mais momentos que marquem positivamente e permitam experimentar novas formas, abordagens e visões.

Com base nas estratégias criativas apresentadas é possível identificar traçar algumas tendências em eventos inovadores, expostos a seguir.

Inovações são desenvolvidas, testadas e aplicadas aos eventos como forma de facilitar o processo de planejamento, gestão e implementação, identificar e atender as necessidades do público e promover o incremento do retorno financeiro.

Permeando todas as esferas que envolvem as fases do evento, a criatividade é percebida através das inovações que envolvem a gestão, o processo, a logística e os produtos e serviços oferecidos.

Numerosas são as inovações percebidas a nova maneira de fazer eventos, a destacar: a tecnologia que está presente em todas as fases, seja como um aplicativo gerenciador de atividades, seja numa projeção mapeada que irá tornar o ambiente diferenciado. Fato é que a tecnologia vem para trazer seu contributo das mais diversas formas, resultando, assim, numa maior celeridade de informações captadas e geradas, ampliação do campo informacional, agilidade na gestão organizacional, encurtamento de distância, criação de experiências, melhorias de desempenho e dinamicidade ao mercado de eventos.

Melo (2013, p. 102,) aponta, no quadro 8, as principais características dos impactos tecnológicos nos eventos.

Quadro 8 - Impactos Tecnológicos nos Eventos

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO	IDEIA-BASE
Ambiente	Interativo	Interatividade
Linguagem	Ampliada	Ampliação
Performance	Interdisciplinar	Interdisciplinaridade
Espaço	Ampliado e dotado	Ampliação e nova dimensão
Dinâmicas cênicas	Uso conjunto de som, luz e imagem	Totalidade
Movimentos	Usos múltiplos de movimentos	Multiplicidade

Fonte: Neto (p.102, 2013).

Tal explanação demonstra que o evento criativo atual, embasado as tecnologias, possui alta interatividade, alta interdisciplinaridade, performance diferenciada, espaço ampliado e linguagem contemporânea.

Além da tecnologia, Cordeiro (2017) aponta os elementos abaixo descritos como tendências em eventos.

A sustentabilidade é a palavra de ordem em todas as camadas da sociedade. Ser sustentável é aproveitar os elementos disponibilizados pela natureza sem comprometer futuras gerações. O uso consciente dos recursos é cada vez mais utilizado na gestão de eventos através de estratégias que reduzam o consumo, diminuam a poluição e os impactos ambientais.

A customização de bens, serviços e experiências também é um grande diferencial aplicado aos eventos. Ao identificar o público-alvo, seus interesses e objetivos é possível direcionar ações e produtos personalizados, assim promove-se a diferenciação e o valor agregado.

Com a elaboração de *layouts* diferenciados cria-se uma atmosfera propicia a integração e a interação. Esse modelo precisa estar alinhado as ações e as

experiências que pretende promover, estimulado a integração e diversificando as maneiras de apresentação.

As redes sociais despontam como, talvez, a maior ferramenta inovadora, isso porque sua aplicação em eventos serve como instrumento de marketing, por parte da organizadora, como do participante, uma vez que a publicação nas redes sociais, seja por fotos, *checkins* ou transmissão simultâneas, tem seu poder de incentivar na decisão do cliente potencial.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica é o meio mais concreto de obtenção de respostas a questionamentos teóricos ou práticos e de alcance de soluções para problemas. No âmbito do turismo, o aprimoramento da pesquisa permite a evolução do fenômeno turístico em várias vertentes, do mesmo modo, no campo da gestão, como atividade empresarial passível de gerenciamento (Dencker, 1998).

Dessa forma, com a intenção de colaborar neste processo evolutivo e chegar-se a respostas para problemáticas que emergem corriqueiramente, existem procedimentos a serem seguidos, com o intuito de facilitar o percurso da pesquisa, servindo como elementos norteadores, uma vez que o “método significa um conjunto de regras e procedimentos que, se respeitados em uma investigação, conduzem a conhecimentos válidos” (Lalande, 1999. p. 155).

Assim, este capítulo desenvolve-se com o intuito de traçar o caminho a ser percorrido na pesquisa, com vistas a delinear e materializar os objetivos específicos expostos neste estudo e, por conseguinte, atingir o objetivo geral proposto.

#### 3.1 Caracterização do Estudo

Ao considerar o objetivo geral, a presente pesquisa mostra-se como um estudo descritivo que, segundo Gil (2009), objetiva retratar o perfil de uma população peculiar ou de um fenômeno particular e, exploratório, que permite, através de estratégias de investigação, aproximar-se do problema inquirido.

Ademais, por tratar-se de uma inquirição voltada à gestão, uma vez que busca investigar a relação entre criatividade e inovação dentro das organizadoras de eventos e estabelecer uma estratégia de inovação, Gil (2009, p.42) reforça que:

as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, além de ser as mais solicitadas por organizações [...].

Além do mais, voltando-se ao propósito de atingir os objetivos propostos, o estudo, em questão, caracteriza-se por utilizar-se de uma abordagem qualitativa, “por ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social”



(Richardson, p. 79, 1999) e possibilitar uma imersão no âmbito em que o problema se desenvolve.

Diante do anseio de trazer esclarecimentos para a relação existente entre criatividade e inovação, considera-se que a pesquisa qualitativa pode ser utilizada para subsidiar diversas formas e possibilidades de se estudar fenômenos que cerquem os indivíduos e suas relações sociais, estabelecidas em distintos ambientes (Godoy, 1995).

Considerando complementar a pesquisa e alicerçado nos procedimentos técnicos empregados, a investigação aqui exposta apresenta-se como um estudo de caso, que segundo Yin (2010, p.23) é “um dos empreendimentos mais desafiadores na pesquisa”, uma vez que para sua aplicação exige um alto grau de participação, como expõe o mesmo autor.

(...) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, p.39, 2010).

O estudo de caso também se mostra como um meio aplicável a essa pesquisa, pois apresenta-se como a melhor estratégia para examinar acontecimentos contemporâneos, e, “como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (Yin, p.27, 2010).

### **3.2 População e Amostra**

O universo desta pesquisa engloba as empresas organizadoras de eventos de entretenimento brasileiras, em específico, micaretas com forte apelo turístico. Diante de uma busca inicial, constatou-se a inexistência de um cadastro em associações de cunho turístico, sendo apenas um número limitado associado a federações de comércio. Além disso, nenhum órgão envolvido na temática disponibiliza listagem destas empresas.

Desse modo, fez-se necessário uma procura minuciosa em portais eletrônicos oficiais e um cruzamento de dados com as redes sociais disponíveis de cada micareta realizada durante todo o ano de 2017. O quadro 9 expõe os nomes das

micaretas, estado e cidade que as sediam, assim como a empresa responsável por cada evento.

Quadro 9 - Disposição das Micaretas Brasileiras no Calendário de 2017

<b>Mês</b>	<b>Evento</b>	<b>Organizadora</b>
<b>JANEIRO</b>	16ª Jegue Folia, micareta Marcelino Viera/Rio Grande do Norte	Jegue Eventos
	Araguatins Folia, carnaval fora de época de Araguaatins/Tocantins	AM Entretenimento
	Micareta de Coribe, Bloco Bem Kerer, Coribe/Bahia	
	22º Limofolia, micareta de Limoeiro do Norte/Ceará	Performance & Event Venue
	19ª Afogareta, micareta de Afogados da Ingazeira/Pernambuco	Ney Quidute
<b>FEVEREIRO</b>	Cambuí Folia 2017, carnaval fora de época de Cambui/Minas Gerais	Castilho Eventos
	17ª Lapa Folia, micareta de Bom Jesus da Lapa/Bahia	Paquera Produções Artísticas SC LTDA
<b>MARÇO</b>	Carnaporto, micareta de Porto Seguro /Bahia	Axé Moi
<b>ABRIL</b>	Carnafacul, micareta de Pelotas/Rio Grande do Sul	
<b>MAIO</b>	Carnafacul, micareta de São José do Rio Preto/São Paulo	Start Produções, Facilit Eventos e MJ Eventos
	Micareta de Feira de Santana Bahia	Prefeitura Municipal de Feira de Santana
	Sousa Folia, micareta de Sousa Paraíba	
	Umarizal Fest 2017, micareta de Umarizal Rio Grande do Norte	
	Micareta de Januária 2017,	

<b>JULHO</b>	Januária/ Minas Gerais	
	26º Fortal, micareta de Fortaleza/Ceará	Carnailha Promoções
	Carnapau, carnaval fora de época Pau dos Ferros/Rio Grande do Norte	Carnapau Produções
<b>NOVEMBRO</b>	Folianópolis, micareta de Florianópolis/Santa Catarina	Grupo All
<b>DEZEMBRO</b>	Carnatal, micareta de Natal/Rio Grande do Norte	Destaque Promoções

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Dezoito micaretas encontravam-se ativas no Brasil no ano de 2017. A intenção inicial, por se tratar de um número relativamente baixo, era de inserir todos os eventos na amostra, entretanto, diante da dificuldade geográfica, decidiu-se selecionar uma amostra capaz de atender uma análise qualitativa do ambiente organizacional, com base em pontos pertinentes que permita tal evento evidenciar-se aos demais. Desse modo, considerou-se o tempo de existência, o impacto turístico na economia local, a apresentação do evento e a disposição territorial.

Como base nisso e diante da logística necessária ao desenvolvimento da pesquisa, foi eleito o Carnatal, primeira micareta realizada em outra capital brasileira e a ser organizada por uma empresa privada, como representação de eventos turísticos e que, por sua vez, possui a Destaque Promoções como promotora do festival, sendo, pois, determinada como objeto de estudo.

A Destaque Promoções dispõe de um quadro funcional flexível, composto por colaboradores formais, informais e terceirizados que chegam a alcançar um número próximo a três mil, englobando todas as fases do evento. No entanto, para a presente pesquisa, o foco foi direcionado aos funcionários que possuem vínculo formal durante todo o ano.

Diante do exposto, os colaboradores que estão abaixo dos diretores foram definidos como atores da pesquisa, acrescentando, apenas, o diretor de marketing, por ser o setor em que é mais fortemente empreendida ações de criação. Assim, ficou determinado um total de dez colaboradores respondentes na pesquisa.

### 3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Para cada fase e abordagem da pesquisa foram eleitos os instrumentos capazes de trazer respostas ao problema proposto. Com uma abordagem qualitativa, os dados foram cruzados com intuito de chegar-se a respostas a esse problema.

O modelo componencial da criatividade e da inovação, elaborado por Amabile (1983, 1989, 1996, 2016), busca esclarecer de que modo elementos cognitivos, motivacionais, sociais e de personalidade influenciam no processo criativo, além de descrever tanto o processo de criatividade individual quanto o processo de inovação organizacional, bem como as formas que os dois estão ligados por influência mútua.

Entende-se, então, que a criatividade se manifesta no campo individual, já que é uma característica exclusivamente humana e a inovação emerge do ambiente organizacional, amparada pela criatividade. Sendo assim, o foco da pesquisa foi direcionado a relacionar esses dois processos, embasados pelo ambiente organizacional.

Para tal, os instrumentos de coleta de dados foram definidos a partir dos objetivos específicos. Para identificar a cultura criativa da organização foi feito o uso do Questionário *Keys*, desenvolvido por Amabile, para fornecer avaliações confiáveis e válidas de aspectos de percepções do ambiente de trabalho organizacional que possam influenciar a geração e desenvolvimento de ideias criativas (Amabile; Burns; Grysiewicz, 1999). Cada item aborda todos os aspectos positivos e negativos do ambiente de trabalho. O instrumento foi destinado a servir como uma ferramenta para pesquisa e desenvolvimento de teoria, particularmente para estudiosos interessados em compreender as influências contextuais sobre o comportamento criativo nas organizações de trabalho.

O questionário é composto, em sua versão original, por setenta e oito questões voltadas às dimensões da criatividade: encorajamento organizacional, encorajamento do supervisor, suporte do grupo de trabalho, recursos suficientes, trabalho desafiador, liberdade, impedimentos organizacionais e pressão. Desse número, sessenta e seis descrevem o ambiente de trabalho, os doze itens restantes são direcionados as avaliações dos entrevistados sobre dois critérios de desempenho no trabalho: criatividade, com seis itens, e produtividade, também com seis itens.

No entanto, para essa pesquisa foi utilizada uma versão abreviada desenvolvida por Rosello e Tran (2011), que redesenharam o questionário *Keys* ao

escolher apenas vinte e quatro itens de princípios, a fim de reduzir o número de perguntas; vinte descreve o ambiente de trabalho, os restantes são os mesmos (criatividade e produtividade). No instrumento, os colaboradores mensuraram seu nível de percepção quanto as dimensões determinadas numa escala que variou de 1 (discordo totalmente) até 6 (concordo totalmente).

Quanto ao segundo objetivo específico, que buscou diagnosticar o potencial inovador, foi utilizado o *Assessments da Inovação*, um questionário criado por Carlomagno, Scherer e Bignetti (2009), que auxilia tanto no diagnóstico das práticas de inovação quanto no desenho das políticas de gestão dela. Estruturado em função de oito dimensões, representadas no octógono da inovação, ele apresenta os principais pontos a serem administrados para uma eficaz gestão da inovação, desde a estratégia da inovação até o processo de transformação de ideias em resultados.

O questionário possui vinte e quatro afirmações voltadas as seguintes dimensões: estratégia, relacionamentos, cultura, pessoas, estrutura, processo, *funding* e liderança. As assertivas são mensuradas em uma escala que de 1 a 9, onde o 9 significa que a afirmação representa a realidade da empresa e o 1 se distancia dela. Seu resultado é apresentado através de um gráfico modelo radar que o delinea graficamente.

Complementando a coleta, implementou-se a observação não participante. Richardson (1999) revela que na pesquisa qualitativa a observação mostra-se essencial devido à propriedade com que penetra na complexidade de um problema, além de que:

[...] quando adequadamente conduzida, pode revelar inesperados e surpreendentes resultados que, provavelmente, não seriam examinados em estudos que usassem técnicas diretivas" (RICHARDSON, p. 82, 2009).

A observação iniciou-se no dia 26/10/17 e estendeu-se até a 01/12/17. Durante quatro horas diárias, a autora utilizava-se de um diário de observação para fazer às anotações pertinentes a pesquisa e aos questionamentos aleatórios que surgiam de acordo com a rotina de trabalho. Os pontos observados foram embasados nas dimensões da criatividade e da inovação acima citados. Estar inserida na organização e acompanhar o desenvolvimento das mais diversas ações foi esclarecedor e fundamental para cobrir pontos não alcançados pelos outros

instrumentos utilizados. Enfatiza-se a possibilidade de detecção da atmosfera e clima criativos, assim como desenvolvem-se as relações entre os colaboradores.

### **3.4 Análise dos Dados**

A análise dos dados, colhidos através dos questionários, foi inviável devido não ter atingido um número mínimo para rodar em softwares quantitativos. Por esse motivo, sua tabulação ocorreu com auxílio do editor de planilhas da Microsoft, o Excel, e, posteriormente, aplicada uma abordagem qualitativa.

Os dados levantados na observação não participante foram submetidos a uma análise pelo software qualitativo NVIVO, devido a sua propensão a colaborar na estruturação e na tradução dos dados, além de possuir a capacidade de indexar e de gerir o conteúdo armazenado em seu banco de dados (Veal, 2011).

Com os resultados, oriundos de distintos instrumentos de coleta, devidamente tabulados, alinhou-se as teorias que os subsidiaram para, assim, submetê-los à análise de conteúdo, já que Bardin (2011) retrata que tal procedimento é um agregado de elementos metodológicos cada vez mais ameno, inserido num processo contínuo de evolução a aplicar-se aos discursos vastamente variados. A autora ainda acresce que “tal processo oscila entre dois polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade” (Bardin, 2011, p.15).

Enfim, a junção da planilha gerada com a média dada as dimensões da criatividade, o gráfico radar que demonstrou o diagnóstico de inovação atual da organização estudada e os dados complementares adquiridos na observação não participante, gerou resultados que serão apresentados e discutidos a seguir e levou a resposta ao problema apresentado nesta pesquisa.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo dispõe-se a explicar e discutir o conjunto de informações obtidas através da pesquisa de campo. Para tal, iniciar-se-á com a caracterização da Destaque Promoções, seguido da descrição dos elementos que constituem a cultura e o clima criativos identificados e a exposição do diagnóstico de inovação por meio das dimensões do octógono da inovação. Por fim, será analisada a relação entre esses tópicos.

### **4.1 – Destaque Promoções – Histórico e Contextualização**

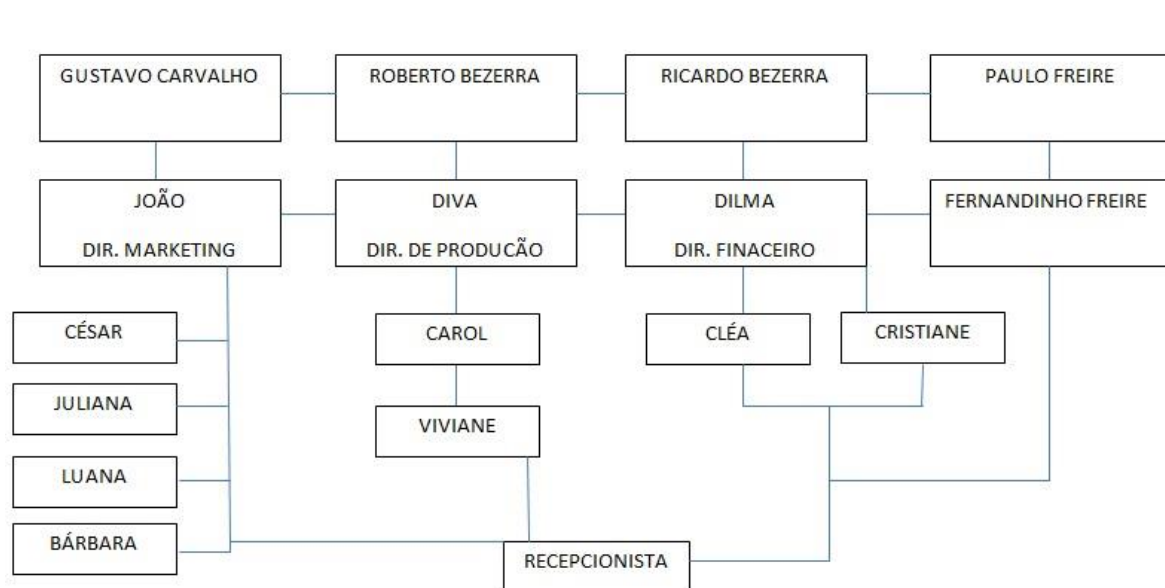
A empresa foi fundada em 1987 pelos amigos Ricardo Bezerra, Roberto Bezerra, Gustavo Carvalho e Paulinho Freire e iniciou no mercado atuando com marketing, propaganda e promoção de Eventos.

A empresa construiu, ao longo de sua história, um portfólio repleto de eventos de sucesso que marcaram positivamente o mercado potiguar: o Forró Classe A parceria com o Forró com Turista, shows no Circo da Folia e Vila Folia; e o Carnatal, trabalho mais importante de sua carteira.

Hoje possui trinta anos de mercado e mais de 3.000 shows realizados neste período, dentre os quais destacam-se: o Villa Mix Natal; o Garota Vip, com o cantor Wesley Safadão; o Baile da Santinha, com Leo Santana, além de outros artistas renomados como Roberto Carlos e Anitta.

Para movimentar essa engrenagem, a organização conta com um quadro funcional que contém, incluindo a direção, dezoito colaboradores.

Figura 16 – Organograma Destaque Promoções



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A configuração apresentada permanece na maioria dos dias do ano, todavia, com a aproximação do evento, há um número crescente de contratações, formais e terceirizadas, que chega a um número próximo de três mil pessoas, que alteram esse desenho.

## 4.2 Descrição dos Elementos da Cultura e Clima Criativos

O perfil da cultura e o clima criativo foi identificado a partir do questionário *Keys* e reafirmado através da observação não participativa realizada pela autora. Aqui, foram identificados os elementos que compõem a cultura e o clima organizacional da Destaque Produções e a gradação que cada item possui. Os questionários foram respondidos pelos colaboradores, excetuando a diretoria geral.

O instrumento de coleta aplicado avalia a cultura e o clima criativo através de oito dimensões que, ao final, constituem três escalas:

1. Escala Estimulante: encorajamento da organização, o encorajamento da hierarquia, o apoio do grupo de trabalho, os recursos suficientes, o trabalho desafiador e a autonomia com o trabalho;
2. Escala de Obstáculos: impedimentos organizacionais e pressão;
3. Escala de Critérios: Criatividade e Produtividade.



Os funcionários valoraram numa escala presente no questionário que variava de discordo totalmente (1) até concordo totalmente (6). Após a realização de uma média simples, chegou-se ao resultado obtido na organização estudada e apresentado, por dimensão, no quadro 10.

Quadro 10 - Escala Estimulante da Destaque Promoções

NOME DA ESCALA		NÚMERO DA QUESTÃO	QUESTÃO	MÉDIA DESTAQUE PROMOÇÕES
ESCALA ESTIMULANTE	ENCORAJAMENTO ORGANIZACIONAL	1	Novas ideias são encorajadas nessa organização?	5
		2	As pessoas são reconhecidas para o trabalho criativo nesta organização?	5
		3	As pessoas são recompensadas por trabalho criativo nesta organização?	5
	ENCORAJAMENTO DO SUPERVISOR	4	O meu chefe claramente definiu objetivos gerais para mim?	5
		5	O meu chefe tem boas habilidades interpessoais?	4
		6	Meu chefe apoia meu grupo de trabalho dentro da organização?	4
	SUPORTE DO GRUPO DE TRABALHO	7	As pessoas estão dispostas a ajudar uns aos outros, no meu grupo de trabalho?	5
		8	Existe um sentimento de confiança entre as pessoas com quem trabalho mais de perto?	5
	RECURSOS SUFICIENTES	9	O orçamento dos meus projetos geralmente é adequado?	5
		10	Posso obter facilmente materiais que eu preciso para fazer meu trabalho?	5
	TRABALHO	11	A tarefa no meu	4

	DESAFIADOR		trabalho é desafiadora?	
		12	Eu me sinto desafiado pelo trabalho que estou fazendo atualmente?	4
	LIBERDADE	13	Tenho a liberdade de decidir como vou realizar o meu projetos?	5
		14	Tenho a liberdade de decidir o projeto que vou fazer	5

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A média alcançada em cada questão, da escala estimulante, revela a percepção que o grupo possui das características organizacionais predominantes na empresa. Averiguou-se uma baixa discrepância das valorações dadas, uma vez que oscilou entre duas gradações: concordo pouco (4) e concordo muito (5).

Verificou-se um alto grau de aprovação no que concerne ao encorajamento de ideias, ao reconhecimento das pessoas e as recompensas oferecidas. O incentivo a criação de novas ideias é percebido à medida que se observa a liberdade de criação dada a cada colaborador. O resultado desse processo é levado à discussão e à análise de viabilidade, partilhada por todos os setores da organização. Um ponto a ser destacado é que não há uma restrição quanto ao conteúdo do que é proposto, desde que seja condizente com a realidade financeira e atenda ao propósito solicitado.

O reconhecimento dado as pessoas concretiza-se à medida que se promove a indispensabilidade do indivíduo para a organização, algo que é partilhado e reforçado, rotineiramente, com o intuito de elevar a motivação do colaborador que responde com projetos mais criativos. Outra vertente que flui para o reconhecimento é a aplicação de recompensas, ação comum a Destaque Promoções. Desse modo, a recompensa é utilizada como via de motivação a criação, corroborando com a colocação de Amabile (1983) ao apresentar essa ação como um bônus de estímulo a criatividade.

Esses traços identificados respaldam as teorias antes apresentadas por Alencar (1996); Barreto, Costa e Albuquerque (2014); Kao (1998); Telusk, Faar e Klein (1997) que demonstraram ser a predisposição na adoção de riscos

previamente calculados um dos fatores determinantes no processo criativo. Amabile (1996a); Dualibi e Simonsen (1990 e Gundy (1987) acrescem a recompensa como um forte incentivo a criação; e Amabile e Sensabaugh (1989) e Volpato e Cimbalista (2002) complementam essa lista com o reconhecimento como fonte de criatividade.

Ao tratar-se de clareza, por parte do chefe, na definição dos objetivos organizacionais também há uma concordância da positividade. Há uma relação de comunicação aberta entre líderes e colaboradores, em que a troca de informações é contínua, o que permite maiores esclarecimentos. Entretanto, há uma baixa concordância quanto às habilidades interpessoais do chefe, dificultando a geração de resultados positivos diante das relações geradas na organização. Por vezes, a sobrecarga de trabalho e prazos limitados acaba por dificultar as interações, resultando, também, na impressão de ausência de apoio ao grupo.

Por outro lado, a relação que envolve os colaboradores, que estão abaixo da chefia, ocorre embasada na confiança e permite a ajuda mútua. Esse sentimento compartilhado é perceptível na rotina diária, em que a disponibilidade e a empatia estão presentes nos indivíduos. Os dados coletados expõem o alto sentimento de confiança e de solidariedade existente entre o grupo, o que representa um vetor de ideação. Essa confiança tem efeitos positivos em atitudes, percepções, comportamentos e desempenho dentro das configurações organizacionais.

A inquirição veio a comprovar os posicionamentos apresentados por Alencar (1995, 1996, 1998); Amabile (1996 a); Amabile e Sensabaugh (1989); Faria e Alencar (1996); Duailibi e Simonsen (1990); Ekvall, Arvonen e Waldenstrom-Lindblad (1983); Ford (1999); Gundy (1987); Kao (1997, 1998); Martins e Terblanche (2003); Mathiensen e Einarsen (2004); Rubbo e Pinheiro (2002), Sousa (1998); Sternberg e Lubart (2004); Tesluk, Faar e Klein (1997) e Wenchsler (1993) que reforçam o papel das boas relações desenvolvidas entre colaboradores e chefia, assim como o suporte mútuo gerado entre eles, impactando, positivamente, o desenvolvimento de ideias.

A Destaque Promoções disponibiliza os insumos necessários ao desenvolvimento de projetos facilitando a criação, já que a alocação adequada de recursos está diretamente relacionada aos níveis de criatividade dispensados ao trabalho desenvolvido. A satisfação é perceptível dentro da empresa devido aos orçamentos adequados aos projetos. Os investimentos próprios, ou resultados de parcerias, são aplicados coerentemente no desenvolvimento e na implementação

dos trabalhos aprovados. Até mesmo na ausência de produtos, equipamentos ou serviços, esses são trazidos, sem esforços, de outras cidades ou estados, para garantir o diferencial e a inovação do evento realizado e, assim, eleva a aprovação do quesito obtenção fácil de materiais para o trabalho.

Esse segmento respalda os estudos de Alencar (1996,1998); Alencar e Fleith (2003); Amabile (1996 a); Amabile e Sensabaugh (1989) e Sousa (1998) que destacaram a aplicação suficiente e correta de recursos em projetos.

Os eventos e serviços prestados pela organização estudada são detentores de tradição dentro da cidade de Natal/RN. Por mais que cada evento tenha suas peculiaridades, a base para o planejamento e para organização permanece o mesmo. Existe um *checklist*<sup>8</sup> comum a todos eles e, depois de efetivado, emergem as demandas particulares a cada um. Por esse motivo, muitas vezes, o colaborador não se sinta tão desafiado por sua tarefa ou trabalho atual, que acaba por ser repetitivo, sendo a premissa desafio da tarefa defendida por Ekvall, (1996); Ekvall, Arvoen e Waldenstrom-Lindbead (1983); Rubbo & Pinheiro (2002) e Sousa (1998) como mais um elemento motivador da criatividade.

Por fim, observou-se uma positiva comunhão voltada à liberdade de decidir qual e como realizar um projeto. A disponibilidade de recursos a serem aplicados em um devido trabalho e a visão partilhada das competências dominadas por cada colaborador facilita esse processo de escolha e adequação. A motivação intrínseca é uma base fundamental para a criatividade e a inovação. Essa motivação surge quando os membros da equipe recebem autonomia para realizar sua tarefa e ser responsável pela sua conclusão (Amabile, 1993). A pesquisa em questão desenhou uma alta concordância quanto à liberdade de escolha, por parte dos funcionários, do projeto a fazer e como fazer. Assim, acaba por gerar mais autonomia e liberdade de criação.

E assim, reforça a listagem de elementos capazes de motivar a criatividade organizacional apresentada por Alencar (1995, 1996); Amabile, (1996 a); Amabile e Sensabaugh (1989); Ekvall (1996); Ekvall, Arvoen e Waldenstrom-Lindbead (1983); Gaudy (1987); Rubbo e Pinheiro (2002) e Sousa (1998).

A escala de obstáculos foi utilizada para apresentar os elementos e as atitudes que podem dificultar o desenvolvimento criativo dentro da organização. Faz-

---

<sup>8</sup> Palavra em inglês, considerada um americanismo que significa "lista de verificações".

se importante analisar os resultados, da escala em questão, alinhados as respostas fornecidas na escala anterior.

O quadro 11 aponta as médias encontradas na escala de obstáculos.

Quadro 11 - Escala de Obstáculos da Destaque Promoções

NOME DA ESCALA		NÚMERO DA QUESTÃO	QUESTÃO	MÉDIA DESTAQUE PROMOÇÕES
ESCALA DE OBSTÁCULOS	IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS	15	Existem problemas políticos nesta organização?	3
		16	As pessoas criticam novas idéias nessa organização?	3
		17	Existem competições destrutivas dentro desta organização?	1
		18	A diretoria não está disposta a correr riscos nessa Organização?	3
	PRESSÃO E CARGA DE TRABALHO	19	Sinto uma sensação de pressão do tempo no meu trabalho?	3
		20	Existem expectativas realistas sobre o que as pessoas podem alcançar nesta organização?	6

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O primeiro tópico analisado refere-se a problemas políticos e demonstra a percepção de atitudes e relacionamentos. Também apresenta a diversidade de valores, de objetivos e de interesses existentes no interior da empresa e se eles convergem a um denominador comum.

Nesse quesito, começa a surgir algumas discrepâncias relacionada às respostas obtidas na dimensão anterior, uma vez que ao afirmarem que há um desenvolvimento de relações de confiança, aqui declararam discordar pouco sobre a existência de conflitos políticos, mas que eles estão lá. Assim como também

expõem, apesar de mínima, a existência de críticas às novas ideias, demonstrando ser um ambiente que encoraja, mas critica ideias inadequadas.

Por outro lado, defendem a ausência de competições destrutivas, demonstrando ser os pequenos problemas, políticos ou não, incapazes de causar maiores danos a relação existente entre eles.

Alegam- ainda- serem impactados minimamente pela pressão de tempo e que a diretoria tem um pouco de restrição a se expor aos riscos. Por fim, desponta a pontuação máxima quando se remete a clareza de expectativas relacionadas ao trabalho, onde cada um reconhece o ponto máximo de carreira a ser alcançado.

Esses elementos inibidores compõem uma lista que traz tantos outros apresentados na presente pesquisa e que são capazes de minar o processo criativo. Então, faz-se necessária a prévia identificação e a definição de estratégias capazes de eliminá-las ou adaptá-las como forma de incremento da criatividade organizacional (Alencar, 1998, 1998; Alencar & Fleith, 2003; Amabile, 1999; Amabile & Sensaugh, 1989; Duailibi & Simonsen, 1990; Faria & Alencar, 1996; Gundy, 1987; King, 1990; Mathisen & Einarsen, 2004).

Destarte, a escala de critérios, apresentada no quadro 12, traz uma percepção geral quanto ao grau de criatividade e produtividade da organização.

Quadro 12 - Escala de Critérios da Destaque Promoções

NOME DA ESCALA		NÚMERO DA QUESTÃO	QUESTÃO	MÉDIA DESTAQUE
ESCALA DE CRITÉRIOS	CRIATIVIDADE	21	Minha área dessa organização é criativa?	4
		22	Eu acredito que atualmente sou criativo no meu trabalho?	5
	PRODUTIVIDADE	23	Minha área de identificação da organização é produtiva?	4
		24	No geral, esta organização é produtiva?	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Constatou-se que os colaboradores acreditam que trabalham em um setor não tão criativo, mas que são indivíduos com a criatividade aguçada. Quando o

termo é produtividade, revelam que tanto a área de atuação como a Destaque Promoções são produtivas, mas que há espaço para crescimento e produtividade maior.

Concluiu-se, então, que, após a aplicação e análise dos dados relacionados à cultura e clima criativos, a Destaque Promoções apresenta características que corrobora com sua imagem criativa. Elementos de incentivo a criatividade foram identificados, bem como a reestruturação dos obstáculos que minam a criatividade.

Desse modo, a presente pesquisa confirmou a presença de um cultura Inovativa ou Criativa na organização pesquisada e colaborou com o estudo dos autores acima citados e, do mesmo modo, com a inquirição de Barreto, Costa e Albuquerque, 2010, que expõem traços de inovação, de adaptação, de crescimento e de aquisição e direcionamento coerente de recursos nas empresas assim classificadas, além de serem detentoras de um ambiente interno multicultural, empreendedor, proativo, criativo e arrojado, com a liderança orientada ao risco e incentivadora do indivíduo.

### 4.3 Exposição do Diagnóstico de Inovação

O instrumento utilizado para diagnosticar o potencial de inovação atual na Destaque Promoções foi o Octógono da Inovação, desenvolvido por Maximiliano Carlomagno, Felipe Scherer e Luiz Paulo Bignetti. Além de fornecer uma análise sobre a capacidade inovativa da organização, também traça um desenho das práticas de gestão para melhorar seu desempenho.

Constituído por oito dimensões, indica os principais tópicos a serem geridos com a intenção de otimizar o processo de inovação. Para chegar-se ao resultado que será exposto pelo octógono foi aplicado um questionário, *assessment* da inovação, composto por vinte e quatro afirmativas que devem ser pontuadas com uma nota de 1 a 9. Essas assertivas dividem-se em grupos de três e relacionam-se com cada dimensão, conforme indicado no quadro 13:

Quadro 13 - Dimensões e Questões

DIMENSÃO	QUESTÕES
Liderança	9, 13, 16

Estratégia	1,6, 17
Relacionamento	15, 19, 21
Cultura	3, 7, 22
Pessoas	4, 14, 23
Estrutura	2, 5, 8
Processo	11, 18, 20
Funding	10, 12, 24

Fonte: Scherer & Carlomagno, p.142, 2009.

Depois de pontuada cada assertiva, a média simples de cada grupo acima indicado é que norteará a análise dos dados. A seguir, apresenta-se as médias determinadas na organização estudada.

Quadro 14 - Médias *Assessment* da Inovação: Destaque Promoções

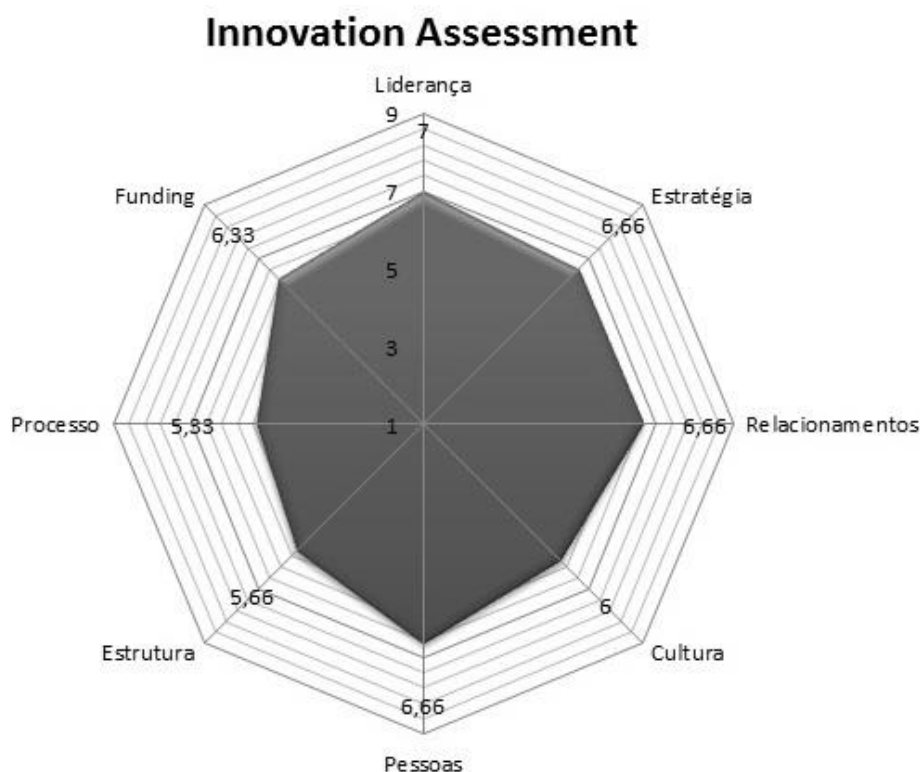
DIMENSÃO	MÉDIA
LIDERANÇA	7
ESTRATÉGIA	6,66
RELACIONAMENTOS	6,66
CULTURA	6
PESSOAS	6,66
ESTRUTURA	5,66
PROCESSO	5,33
FUNDING	6,33

Fonte: Adaptado de Scherer & Carlomagno, 2009.

O produto do *assessment* é um gráfico tipo radar que possibilita a visualização, por parte da empresa, da atual situação de cada dimensão. Adiante, é exibido o resultado do *assessment* da inovação da Destaque Promoções.

Gráfico 4 - Gráfico Radar da Inovação da Destaque Promoções





Fonte: Adaptado de Scherer & Carlomagno, 2009.

O gráfico 4 apresenta o desempenho e as práticas da empresa estudada em relação às oito dimensões da inovação.

Na dimensão liderança, a pesquisa revela que a empresa estudada tem, por parte das lideranças, clareza sobre o conceito e a importância da inovação. Há um comprometimento perceptível com a inovação e uma vontade latente de promover melhorias através da inovação.

Alinhada com a cultura criativa, percebe-se uma predisposição a assumir riscos previamente calculados e tempo para acompanhamento de novos projetos, entretanto, as vezes limitado pela celeridade exigida por motivadores externos a organização. Por fim, detectou-se estratégias de avaliação do desempenho inovador, apesar de não existir uma ferramenta específica de medição.

Tal constatação está relacionada ao que foi exposto por Barreto, Costa e Albuquerque (2010) ao afirmarem que um dos fatores que favorece a emergência de novas ideias e a conversão delas em inovação é uma liderança orientada ao risco, ou seja, os responsáveis por gerirem uma equipe precisam calcular o risco e entender que há uma margem de erros e de acertos ao lidarem com inovações e,

mesmo assim, incentivar a continuidade desse processo sem restringir qualquer ideia lançada.

Scherer e Carlomagno (2009) reforçam que essa liderança tem de agir como força motriz a inovação, motivando e incentivando o colaborador a ter sua participação na ideação de novos produtos, serviços ou processos, fazendo-o com que se sinta verdadeiramente parte da organização e colaborando para a efetivação de uma cultura organizacional criativa.

Na dimensão Pessoas, a pesquisa aponta que a necessidade de inovação da empresa é bem difundida e assimilada por todos os colaboradores. Observou-se uma participação unânime dos participantes em cursos, treinamento ou palestras que versem sobre a criatividade e a inovação, com intuito de aprimorar, acrescentar e diversificar conhecimentos sobre o tema. Esse entendimento faz com que estejam sempre voltados a buscar novas ferramentas para a inovação, já que ainda não as conhecem em sua amplitude.

Sternberg e Lubart (2004) atestam essa verificação por defenderem a necessidade de criação de suporte interno a organização capaz de fornecer e partilhar novas informações e novo conhecimento com todas as equipes de trabalho, pois o acesso ao conhecimento é fomentador do pensamento criativo. Investir na formação contínua do colaborador e a ele fornecer treinamento e capacitação é uma premissa também defendida por Amabile (1996a); Faria e Alencar (1996); Scherer e Carlomagno (2009) e Sousa (1998), como uma ferramenta efetiva de estímulo a criatividade e a inovação.

Quanto à dimensão Funding, os dados mostram que a empresa não detém um projeto específico de inovação, apesar de compreenderem que para inovar, ela precisa investir em ações que fomentem a inovação. O processo de inovação está inserido dentro da estratégia de negócio, assim como o investimento voltado a esse setor. Percebe-se que os valores são aplicados em ideias já validadas e que surgem naturalmente na rotina de trabalho da organização, assim como já são determinados em orçamento interno.

Tal fator é interpretado pelos autores como uma ação inibidora da criatividade e da inovação. Torna-se importante determinar previamente cifras e recursos a serem alocados e convertidos em inovação. Deter um projeto de inovação que possibilite antever e direcionar o esse processo, possibilita a devida visualização de pontos que merecem mais atenção, assim como aqueles que estão fluindo dentro do

esperado. Trabalhar ao acaso, aguardando a emergência de problema aleatórios, traz resultados não controlados e segue na contramão da inovação (Alencar, 1996; Amabile, 1996a; Faria & Alencar, 1996; Scherer & Carlomagno, 2009; Sensabaugh, 1989; Sousa, 1998;).

No que concerne à dimensão Processo, constata-se que a empresa trabalha com um método aleatório de geração, de avaliação, de experimentação e de seleção de ideias, comumente orientados a ideias que já apresentam validação positiva e resultará num incremento ao evento, ou seja, não há a aplicação de um sistema de gestão de projetos voltado a inovação. Desse modo, como anteriormente citado, a ausência de um processo norteador da inovação ocasiona a perda de ideias no decorrer da ideação, assim como a falta de seletividade (Scherer & Carlomagno, 2010; Tidd & Bessant, 2015).

Focando na dimensão Estrutura, vale destacar o papel dado a ela pelos pesquisadores. Uma organização criativa e inovadora é detentora de uma estrutura abastecida de ferramentas que dão suporte a criação de novas ideias, além da flexibilidade promovida nas relações hierárquicas, diminuído a distância entre elas e promovendo uma maior comunicação e confiança, permite a fluências de novas e boas ideias no ambiente organizacional (Amabile & Sensabaugh, 1989; Faria & Alencar, 1996; Gundy, 1987; King, 1990; Scherer & Carlomagno, 2009; Wechsler, 1993).

A presente pesquisa condiz com a afirmativa partilhada pelos autores, uma vez que a Destaque Promoções detém uma estrutura organizacional que possui certa flexibilidade e com poucos níveis hierárquicos, promovendo a descentralização das decisões e fomentando a criatividade espontânea.

No tocante a dimensão Cultura, os distintos autores estudados Alencar (1995,1998); Amabile (1996a); Barreto, Medeiros, Freire e Costa (2010); Ford (1999); Kao (1998); Martins e Terblanche (2003); Muzzio (2007); Souza (1998); Sterneberg e Lubart (2004); Stokols e Clitheroe (2002); Telusk, Faar e Klein (1997) convergem no entendimento que tal elemento é o mais decisivo no incentivo a criatividade, desde que ela possua traços predominantes da Cultura Inovativa, apresentada por Cameron e Quinn (1999).

Esse ambiente organizacional precisa dispor de elementos que estimulem o desenvolvimento do pensamento criativo agregados ao conhecimento partilhado sobre os valores, as regras e os costumes pregados e praticados dentro da

empresa. Esse local converte-se num espaço em que a criação é uma ação espontânea e natural, está codificado no comportamento das pessoas que nele trabalham (Bes & Kotler, 2011).

A organização analisada dispõe de benefícios e de incentivos para a inovação. Com relação ao tempo, há um grau aceitável, já que os prazos são aplicados de acordo com o perfil de cada projeto. Quanto aos riscos assumidos, visualiza-se uma menor propensão a realização de ações arriscadas, mesmo que calculadas, levando a equipe a buscar anular os erros. Já a comunicação, flui abertamente e possibilita a partilha de conhecimento e a tomada de decisões conjuntas.

Desenvolver relacionamentos, seja de caráter interno ou externo a organização, é uma premissa a ser efetivada na estratégia de inovação. Desenvolver laços e parcerias com clientes, fornecedores e até concorrentes permite ampliar a visualização do cenário competitivo em que se está inserido.

No setor de serviços, com mais relevância, essa relação com o cliente, especificamente, precisa ocorrer com vistas a compreender suas necessidades e fundamentar as inovações voltadas a eles (Tidd & Bessant, 2015).

Para mais, observa-se que na contemporaneidade a velocidade que os conhecimentos novos ultrapassam os antigos impede que uma organização sozinha possa acompanhar tamanha celeridade. A parceria com outras organizações e clientes amplia o entendimento sobre as inovações que emergem.

A empresa estudada atua com um foco voltado ao cliente, buscando atender suas necessidades e seus desejos. A tradição de estar atuando há trinta anos no mercado promove um conhecimento maior do perfil de seu cliente e a busca por ferramentas diferenciadas corroboram com a adequação a novos canais de contato com o usuário.

Scherer e Carlomagno (2009) esclareceram que a estratégia vai além do planejamento, é aplicação contínua e efetiva de decisões voltadas à inovação. Na referida dimensão, verificou-se que na organização não há uma estratégia de inovação definida e orientada por projetos. De fato, a inovação está presente no cerne da empresa, mas a pretensão de usá-la como instrumento estratégico não é alimentada.

Existem iniciativas inovadoras e foco no crescimento por meio da inovação, contudo não há uma dinâmica que estabeleça formas de criar uma estratégia de

inovação e alinhá-la a estratégia de negócio. Os objetivos e as metas para gerenciar as iniciativas inovadoras precisam ser adotadas.

#### **4.4 Relação Cultura Criativa e Processo de Inovação**

Mediante os dados identificados, que delineiam a cultura criativa na Destaque Promoções, conjunto a observação não participante, que permitiu a autora inserir-se meio a empresa e acompanhar a rotina organizacional, resultou num desenho da relação percebida entre a cultura criativa presente e o seu processo de inovação.

A princípio, levou-se em consideração a análise dos elementos motivadores dessa cultura, identificados na empresa, e apresentados pelos autores que embasaram a presente discussão.

Ao traçar um perfil da cultura criativa da Destaque promoções, observa-se que ela apresenta vários dos elementos indicados como promotores da criatividade e cada qual desempenha um papel importante sobre o processo criativo na organização.

Em resumo, identifica-se que a organização detém:

1. Atmosfera descontraída que favorece a inter-relação humana;
2. Comunicação com fluência e facilmente partilhada;
3. Aquisição de conhecimento estimulado nas mais diversas possibilidades;
4. Possibilidade de desenvolver autonomia e liberdade em escolhas e decisões individuais e conjuntas;
5. Desafios lançados e incitados corriqueiramente;
6. Constatação de suporte e incentivo oriundos das lideranças;
7. Aplicação de reconhecimento às ideias e projetos diferenciados propostos com recompensas e incentivos;
8. Confiança mútua entre colaboradores e líderes;
9. Pressão sobre resultados com possibilidade de coibir o erro;
10. Disponibilidade de recursos materiais, financeiros e humanos limitados pela relevância da ideia e projeto;
11. Assunção de riscos de forma limitada;

Constata-se que a Destaque Promoções possui uma cultura criativa latente que, apesar de intangível, é facilmente reconhecida. Tal percepção certifica o posicionamento de Bes & Kotler (2011) ao demonstrar que a logística de despertar o interesse pela inovação deve estar presente na organização para, assim, motivar seus colaboradores a contribuírem com novas ideias. Para mais, é perceptível a intenção da empresa estudada em propagar a inovação de forma espontânea, impregnando a essência da organização com criatividade.

Quanto ao diagnóstico inovador da Destaque Promoções, detectou-se o seguinte delineamento quanto as dimensões trabalhadas:

1. Liderança voltada a estimular, acompanhar e dar suporte a inovação;
2. Relacionamentos embasados em confiança e apoio mútuo;
3. Pessoas vistas como detentoras do diferencial inovador;
4. Processo inovador específico não aplicado;
5. Estrutura não definida para inovação, não dispondo de setor específico ou coordenação voltada aos projetos de inovação;
6. Cultura que promove a criatividade, porém restringe a inovação por não incentivar a assunção de riscos e erros;
7. Funding limitado por não existir uma estratégia de inovação instaurada na organização;
8. Estratégia de inovação não aplicada, a inovação faz parte de um conceito mais amplo localizado na estratégia organizacional.

Percebe-se que a Destaque Promoções atua dentro de inovações limitadas e, muitas vezes, motivadas por problemas extrínsecos, como a necessidade de adequação ao local do evento, devido a condições impostas externas a organização ou quanto à adaptação as mudanças de necessidades dos seus clientes, uma vez que, por ser um evento que efetiva-se desde a década de noventa, acompanha a evolução dos seus usuários.

Suas inovações são, em sua maioria, incrementais, perceptíveis quando comparadas aos anos iniciais do evento. Tal constatação complementa o estudo de Leo e Gamarra (2017) que revela ser esse tipo de inovação a inserção de novas ideias que são capazes de gerar resolução de problemas. Além de favorecer

também a colocação de Davila, Epstein e Shelton (2007) ao alegarem que a inovação incremental é mais comumente visualizada nas organizações.

Após o delineamento da cultura criativa e o diagnóstico de inovação da Destaque Promoções, conclui-se que a organização é detentora de uma cultura criativa bem desenvolvida, implantada e disseminada, instigando a produção de novas e boas ideias, entretanto não está alinhada a um processo de inovação, uma vez que não há existência formal dessa estratégia de inovação.

Há a necessidade de elevar a inovação a um patamar distintivo e criar um projeto de gestão da inovação a ser aplicado na organização, assim, promove-se prioridades, aloca-se recursos, determina-se investimentos e torna a inovação um processo gerenciável dentro da empresa.

Tal certificação preconiza o posicionamento de Sternberg (2006), que afirma que uma organização pode possuir todos os recursos internos suficientes para estimular o fazer criativo; não obstante, sem um suporte formal, tais ideias não poderão concretizar-se em respostas valiosas e rentáveis. Corrobora, também, com os estudos de Bes & Kotler que indicam que toda organização que não concatenar a criatividade e a inovação está fadada ao fracasso. Nessa mesma perspectiva, Coelho (2013) aponta a criatividade como um instrumento que pode fomentar o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

Conclui-se, portanto, que há uma relação de dependência entre a cultura organizacional criativa e o processo de inovação, um depende da implementação correta do outro. Assim, compreende-se que ter uma cultura criativa e não trabalhar com um projeto de inovação, não possibilitará a concretização das ideias colhidas nesse ambiente criativo. Do mesmo modo, deter um processo de inovação bem planejado não se mostra suficiente se não existir motivação para que boas ideias nasçam.

A pesquisa, aqui, realizada revela o quanto é fundamental que as organizações implementem processos geridos de criatividade e inovação e os alinhem a estratégia organizacional, com vistas a obter maiores resultados e um diferencial competitivo no mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida versa sobre temas bastante relevantes para as organizações na contemporaneidade, a criatividade e a inovação. Tamanha importância é consequência das constantes transformações vislumbradas no cenário econômico e social, que tem resultado numa demanda crescente que busca respostas a serem aplicadas em suas estratégias organizacionais.

Superada a fase de identificação do problema, a inquirição realizada objetivou analisar o papel da cultura criativa para o processo de inovação, especificamente em empresas organizadoras de eventos turísticos e, para tal, selecionou-se a Destaque Promoções, empresa organizadora do Carnatal, por sua tradição e credibilidade no mercado potiguar.

O estudo foi orientado através da identificação de elementos da cultura criativa e do diagnóstico da inovação na empresa estudada, para que, por meio do relacionamento dessas duas ferramentas, viabilizasse a resposta procurada.

Os instrumentos de coleta de dados foram fundamentais a essa ação, com merecido destaque ao *Keys* e o *Assessment da Inovação*, que atenderam as especificidades da organização e otimizaram o processo de inquirição. Ambos tiveram sua ação melhorada quando associada à observação não participante que permitiu complementar os poucos dados que ficaram obscuros após a aplicação dos questionários.

Organizar um evento é mergulhar num universo de possibilidades e combinações. É um olhar voltado ao contratante e para o usuário do evento. É unir conhecimento, experiência, empatia, dinamismo, proatividade, eficiência e tantas outras características em um único grupo. É orquestrar ações para alcançar o sucesso no final e isso não significa apenas um grande retorno de divisas, mas a satisfação de ter realizado um evento diferenciado, que marcará positivamente a memória dos usuários.

Entende-se que o Carnatal é um evento grandioso e de sucesso por basear-se em sua tradição, no entretenimento e na falta de concorrentes diretos. Para além, o seu formato corrobora com o que é preconizado por Melo (2013) ao apontar o entretenimento como forma de valorização do evento. Trata-se, então, de uma celebração cativa no calendário de micaretas do Brasil e que gradativamente vem apresentando inovações incrementais não orientadas por estratégias de inovação da



organização, mas para fornecer respostas aos problemas que emergem além da empresa, como, por exemplo, a mudança de local de realização do evento e do seu formato.

Muitos foram os obstáculos encontrados na trajetória de execução do Carnatal, momentos de incertezas e até mesmo de fracasso, como o ocorrido na edição de 2013, quando tiveram que transferir o tradicional evento natalense para a cidade de Parnamirim. Esse foi um momento que fez com que a empresa organizadora questionasse a continuidade do evento, algo que logo foi superado devido à paixão dos quatro diretores pela micareta, uma paixão que reverbera em toda a organização.

A Destaque promoções é detentora de um clima propício à ideação que, agregado aos outros elementos promotores da criatividade identificados, cria uma cultura criativa partilhada por todos os colaboradores da organização. Não obstante, o processo de inovação é feito de forma não planejada, não possuindo uma estratégia de inovação delineada. São ideias que surgem intuitivamente e assim traz novos moldes com vistas a atender as novas exigências do público.

A organização demonstrou ter uma equipe coordenada e sincronizada que bem conhece os valores e missão da empresa. A uma descentralização perceptível e o diálogo flui naturalmente. Sugestões e ideias são incentivadas e avaliadas em todos os patamares da hierarquia organizacional. Além de que, o clima de alegria instaurado motiva o lado criativo e inovador do colaborador.

Apesar de estar num patamar de sucesso, sua longevidade comprova bem essa afirmação, uma vez que a mortalidade de empresas de pequeno e médio porte é alta nos dois anos iniciais, a Destaque encontra-se limitada a uma estratégia que garante a manutenção do Carnatal, porém não permite transpor barreiras e alcançar um mercado ainda maior.

Ao permitir-se instaurar uma estratégia de inovação alinhada à estratégia organizacional, a Destaque muito tem a ganhar. Um processo de inovação com orçamento e investimentos estipulados, acompanhamento de uma supervisão específica e aplicação de recompensas resultará em incrementos consideráveis que terá um alcance maior, ampliando, dessa forma, a visibilidade do evento.

Além do mais, fazer um evento criativo e inovador vai além de apresentar um produto final diferenciado; é aplicar a criatividade na gestão, nos processos, nos orçamentos, nas estratégias que norteiam as ações corporativas, nas negociações

com fornecedores, que, ao final, otimizará tempo, trabalho e aplicação de recursos, construirá uma vantagem competitiva e promoverá um evento com valor agregado.

O turismo de eventos muito se beneficia com a realização anual do evento, todo o trade turístico local é atingido de forma positiva, à marca da cidade Natal é disseminada, o que leva a entender que o Carnatal vai além do lucro gerado para a organização. Parcerias com órgão governamentais devem ser fortalecidas e relações com outras entidades, como *Convention Bureau* e FECOMÉRCIO, precisam ser estreitadas. Desse modo, os benefícios são estendidos alcançando o turista, o morador local e a cidade como um todo.

O presente resultado pode ser aplicado a gestão dos mais diversos tipos de eventos, em que as empresas organizadoras poderão implementar ações que promovam a cultura criativa e o processo de inovação, devido a sua relevância comprovada, junto a sua estratégia organizacional e, com isso, ajudar a obter melhores resultados.

## **5.1 Limitações e Sugestões de Estudo**

O principal entrave da pesquisa repousa sobre a configuração das empresas organizadoras de eventos, em geral, da capital potiguar. Trata-se, em sua maioria, de micro, pequenas e médias empresas. Desse modo, o número de funcionários é limitado, fazendo com que o universo de pesquisa seja modesto. Leva-se a entender que um número maior possa trazer resultados diferenciados.

Outro fator limitador foi quanto a escolha da empresa organizadora de evento com apelo turístico. Para a análise da cultura é importante empreender uma observação, participante ou não. Para isso, faz-se necessário inserir-se dentro da organização, a fim de buscar captar os traços imperceptíveis num único encontro. A intenção inicial era ampliar a pesquisa para outras empresas organizadoras de micareta no Brasil, que foi inviabilizada pela necessidade de locomoção a outros estados.

A escolha do período para coleta de dados, próxima a realização, apresentou seu lado positivo e negativo. A dinâmica da organização era bem acelerada, o que permitiu absorver vários detalhes quanto ao clima e a cultura organizacional. No

entanto, pelo evento ocorrer em localização distinta da organização, por vezes prejudicou o contato, o que acabou por estender o período de coleta.

Para futuras pesquisas sugere-se:

1. Ampliar o universo da pesquisa para nacional, tentando captar o maior número de empresas que planejam micaretas no Brasil;
2. Com essa ampliação será possível ater-se a organizações com um número maior de colaboradores;
3. Planejar o calendário de coleta de dados para começar logo iniciem o planejamento da micareta da edição seguinte e estendê-lo, de forma sistemática, até a efetivação do evento;
4. Aplicar outras ferramentas de métrica de inovação nas empresas organizadoras de eventos, fornecendo novas percepções e permitindo fornecer uma estratégia de inovação;
5. Aplicar a pesquisa em outras organizações do trade turístico permitirá delinear a gestão da criatividade e inovação e traçar metas para o setor do turismo;
6. Acrescer a percepção do usuário quanto às inovações e alinhar com a criatividade e inovação organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ABEOC - Associação Brasileira de empresas Organizadoras de Eventos; SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (27 de julho de 2013). *II Dimensionamento da Indústria de Eventos – ABEOC Brasil / SEBRAE*. Acesso em 12 de agosto de 2015, disponível em ABEOC Brasil: <http://www.abeoc.org.br/dimensionamento/>
- ABEOC Brasil. (03 de Novembro de 2015). *Folianópolis 2015 vai injetar R\$ 12 milhões na economia de SC*. Acesso em 14 de Junho de 2017, disponível em ABEOC BRASIL - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS: <http://www.abeoc.org.br/2015/11/folianopolis-2015-vai-injetar-r-12-milhoes-na-economia-de-sc/>
- ABEOC Brasil. (16 de Fevereiro de 2017). *A vez do turismo de negócios e eventos*. Acesso em 03 de Agosto de 2017, disponível em ABEOC Brasil: <http://www.abeoc.org.br/2017/02/a-vez-do-turismo-de-negocios-e-eventos/>
- Albar, I. O. (2014). *La gestión de eventos y productos turísticos*. Vallehermoso: Síntesis.
- Albert, R., & Runco, M. (1999). A history of research on creativity. In: S. R.J., *Handbook of creativity* (pp. 16-31). Cambridge: University Press.
- Alencar, E. M. (1986). *Psicologia e educação do superdotado*. São Paulo: EPU.
- Alencar, E. M. (1993c). A criatividade e sua expressão no contexto educacional. In: L. Almeida, *Capacitar a escola para o sucesso* (pp. 123-125). Vila Nova de Gaia: Edipsico.
- Alencar, E. M. (1995). *Criatividade*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Alencar, E. M. (1996). *A gerência da criatividade. Abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: MAKRON Books.
- Alencar, E. M. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 38, pp. 18-25.
- Alencar, E. M. (2000). O perfil do professor facilitador e do professor inibidor da criatividade segundo estudantes de pós-graduação. *Boletim da Academia Paulista de Psicologia*, 19, pp. 84-95.
- Alencar, E. M., & Fleith, D. d. (2003). *Criatividade- múltiplas perspectivas*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Alencar, E., & Fleith, D. (2003). Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(1), 1-8.

- Alvino, J. (1990). *A glossary of thinking-skills terms*. Learning.
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1996a). *Creativity in context*. Oxford: HarperCollins.
- Amabile, T. M. (September de 1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, pp. 76–87.
- Amabile, T. M. (1999). Como não matar a criatividade. *HSM Management*, 110-117.
- Amabile, T. M. (Abril de 2012). "Componential Theory of Creativity. *Harvard Business School Working Paper*.
- Amabile, T. M., & Sensabaugh, S. J. (1989). Public and private creativity. In: B. G. Whiting, G. T. Solomon, B. G. Whiting, & G. T. Solomon (Eds.), *Key issues in creativity, innovation & entrepreneurship*. New York: Bearly.
- Amabile, T. M., & Tighe, E. (1993). Questions of Creativity. In: J. Brockman, & J. Brockman (Ed.), *Creativity* (Vol. 4, pp. 7-27). New York: Simon & Schuster.
- Amabile, T. M., Burnside, R. M., & Gyskiewicz, S. (1999). *User's manual for KEYS, assessing the climate for creativity: A survey from the Center for Creative Leadership*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (17 de Março de 2014). Innovation and Creativity in Organizations. A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40, pp. 1297-1333.
- Bahia, S., & Nogueira, S. (2005). Entre a teoria e a prática da criatividade. In: G. Miranda, & S. Bahia, *Psicologia da educação. Temas de desenvolvimento, aprendizagem e ensino* (pp. 332-363). Lisboa: Relógio d'Água.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70 Brasil.
- Barreto, L. M., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros., C. A. (jan,fev e mar de 2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *R. Adm*, pp. 34-52.
- Barreto, L. M., Medeiros, Freire, C. A., & Costa, B. K. (2010). Cultura Organizacional e Qualidade dos Serviços Turísticos: Um Estudo em Restaurantes de Natal/RN. *Turismo - Visão e Ação*, 12, 230-247.

- Barron, F. (1955). The disposition towards originality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 478–485.
- Bedani, M. (2012). O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, 13, 150-176.
- Bendassoli, P. F., Wood Júnior., T., Kirschbaum, C., & Cunha, M. P. (2009). Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *Rev. adm. empresas*, 49, 10-18.
- Beni, M. C. (2003). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Editora Senac.
- Bes, F. T., & Kotler, P. (2011). *A bíblia da inovação. Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações*. São Paulo: Leya.
- Bethune, G. (1839). Genius. *Casket*, 8, 59-69.
- Bjørner, T., Kofoed, L., & Bruun-Pedersen, J. (2012). Creativity in project work—students perceptions and barriers. *International Journal of Engineering Education*, 28, pp. 545-553.
- Bono, E. d. (1994). *Criatividade levada a sério: como gerar ideias através do pensamento lateral*. São Paulo: Pioneira.
- Bowen, H., & Daniels, M. (1 de Janeiro de 2005). Does the music matter? Motivations for attending a music festival. *Event Management*, 9, pp. 155-164.
- Britto, J., & Fontes, N. (2002). *Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo*. São Paulo : Aleph.
- Bruner, J. S. (1962). The conditions of creativity. In: H. Gruber, G. Terrel, & M. Wertheimer, *Contemporary approaches to creative thinking* (pp. 1-30). New York: Atherton.
- Faria, M. F., & Alencar, E. M. (1996). Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 31, 50-61.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational cultur*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- CarnAxé. (2017). *Micarê - Micaretas*. Acesso em Março de 2017, disponível em CarnAxé: <http://www.carnaxe.com.br/micare/busca/2017.htm>
- Castelli, G. (2016). *Gestão Hoteleira* (2 ed.). São Paulo: Saraiva.
- Catmull, E. (2014). *Criatividade S.A.: superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração*. Rio de Janeiro: Rocco.

- Cattell, R. B., & Butcher, H. J. (1968). *The prediction of achievement and creativity*. New York: Bobbs-Merrill.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collins, M. A., & Amabile, T. M. (1999). Motivations and creativity. In: R. J. Sternberg, & R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 297- 312). Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1988 b). Society, culture, and person: a systems view of creativity. In: R. J. Sternberg, *The nature of creativity- Contemporary psychological perspectives*. (pp. 325- 339). Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). The Psychology of Optimal Experience. *Journal of Leisure Research*, 24, pp. 93-94.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In: R. J. Sternberg, *Handbook of creativity* (pp. 313-335). Nova York: Cambridge University Press.
- Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2007). *As regras da Inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Dencker, A. F. (1998). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. São Paulo: Futura.
- Derret, R. (2007). Festivals, events and the destination. In: I. Yeoman, M. Robertson, J. ALI-KNIGHT, S. Drummond, & U. MCMAHON-BEATTIE, *Festival and events management: an international arts and culture perspective*. (pp. 32-49). Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Destaque Promoções. (2017). *Instituto Perfil de Pesquisas*. Acesso em julho de 2018, disponível em Perfil Pesquisas constata: O Carnatal não sai da cabeça da galera!: <https://www.mixmidia.com.br/single-post/2017/09/21/Perfil-Pesquisas-constata-O-Carnatal-n%C3%A3o-sai-da-cabe%C3%A7a-da-galera>
- Dias, R., & Pimenta, M. A. (2005). *Gestão de Hotelaria e Turismo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24, 286-307.

- Drucker, P. (1987). *Inovação e espírito empreendedor (Entrepreneurship)* (3 ed.). São Paulo: Pioneira.
- Duailibi, R., & Simonsen, H. (2000). *Criatividade e Marketing*. São Paulo: Makron Books.
- Econômico., O. p. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre a inovação*. (3 ed.). Paris: OCDE.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 105-123.
- Ekvall, G., Arvonen, J., & Waldenstrom-Lindblad, I. (1983). *Creative organizational climate: construction and validation of a measuring instrument*. Stockholm. Sweden: Farädet-The Swedish Council for Management and Work Life Issues.
- Feirenses. (7 de Abril de 2017). *Feirenses – Feira de Santana aprofundada*. Acesso em 3 de Julho de 2017, disponível em A história da Micareta de Feira de Santana: <http://feirenses.com/topicos/impressoes/>
- Ferraz, S., Derísio, D. P., & Crispim, S. F. (junho de 2007). Capital Humano: fonte de vantagem competitiva? A visão de duas organizações do setor farmacêutico. Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.
- Fleury, M. T., & Fischer, R. M. (1989). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T., & Sampaio, J. R. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. In: M. Fleury, *As pessoas na organização* (pp. 283-294). São Paulo: Editora Gente.
- Flora, C. (2009). Every day creativity. *Psychology Today*, 42-62.
- Fonseca, C. A., & Bastos, A. V. (2003). Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *rPOT*, 3, 61-88.
- Ford, C. (1999). "Interpretive Style, Motivation, Ability and Context as Predictors of Executives Creative Performance. *Creativity and Innovation Management*, 188-196.
- Gardner, H. (2006). *Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice*. New York: Basic Books.
- Gaudin, B. (2000). Da mi-carême ao carnabeach: história das micaretas. *Tempo Social - Revista de Sociologia da USP*, 12, 47-68.
- Getz, D. (Junho de 1989). Special events: Defining the product. *Tourism Management*, 10, pp. 125-137.



- Getz, D. (1997). *Event Management & Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Getz, D., & Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, 593-631.
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (Julho de 1995). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35, pp. 65-71.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454.
- Gundy, A. (1987). *Van Gundy, A. (1987) Organizational creativity and innovation*. . Nova York: Bearly Limited.
- Gurgel, M. F. (2006). *Criatividade & Inovação: uma Proposta de Gestão da Criatividade para o desenvolvimento da inovação*. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ.
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008). *Tourism and innovation*. New York: Routledge.
- Heinelt, G. (1974). *Creative teachers/creative students*. Freiburg: Herder.
- Hennessey, B., & Amabile, T. M. (1988). The conditions of creativity . In: R. Sternberg, *The nature of creativity* (pp. 11-38). New York: Cambridge University Press.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (10 de Janeiro de 2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, pp. 569-598.
- Hon, A. H. (2012). Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 30, pp. 53-64.
- Houghton, J., & Diliello, T. (2010). Leadership Development: the key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership and Organizational Development Journal*, 31(3), 230-245.
- Hutchinson, E. D. (1931). Materials for the study of creative thinking. *Psychological Bulletin*, 28, 392-410.
- Jackson, P. W., & Messick, S. (Setembro de 1965). The person, the product, and the response: conceptual problems in the assessment of creativity. *Journal of Personality*, 33, pp. 309-329.
- Kao, J. (1998). Criatividade: a arte e a disciplina. *HSM Management*, 76-82.
- King, N. (. (1990). Innovation at Work: the research literature. In: M. A. West, & J. L. Farr, *Innovation and Creativity at Work* (pp. 15-27). California: Wiley.

- Kneller, G. (1978). *A arte e a ciência da criatividade*. São Paulo: Ibrasa.
- Lalande, A. (1999). *Vocabulário técnico e crítico da filosofia*. São Paulo: Martins Fontes.
- Léo, R. M., & Gamarra, J. T. (Janeiro de 2017). Inovação em serviços: estado da arte e perspectivas futuras. *Suma de Negócios*, pp. 1-10.
- Liu, D., Chen, X. P., & Yao, X. (Março de 2011). From autonomy to creativity: a multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *PubMed*, 96, pp. 294-309.
- Martin, V. (2015). *Manual Prático de Eventos. Gestão estratégica, patrocínio e sustentabilidade*. São Paulo: Elsevier.
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation". *European Journal of Innovation Management*, 64-74.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Maslow, A. H. (1959). Creativity in self-actualizing people. In: H. H. Anderson, *Creativity and its cultivation* (pp. 83-95). New York: Harper & Row.
- Mathiensen, G. E., & Einarsen, S. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organization. *Creativity Research Journal*, 16, 119-140.
- Mathisen, G. E., & Einarsen, S. (Março de 2004). A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations. *Creativity Research Journal*, 16, pp. 119-140.
- Matias, M. (2013). *Organização de Eventos - Procedimentos e Técnicas* (6 ed.). Barueri: Manole.
- Mayoral, M. R. (2007). A filosofia da práxis Adolfo Sánchez Vázquez. In: A. A. Boron, J. Amadeo, & S. Gonzalez, *A teoria marxista hoje. Problemas e perspectivas* (pp. 328-343). Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- McCorkle, D. E., Payan, J. M., Reardon, J., & Kling, N. D. (2007). Perceptions and reality: Creativity in the marketing classroom. *Journal of Marketing Education*, 29(1), 254-261.
- Ministério da Ciência, T. I.-M. (20 de janeiro de 2017). Acesso em 15 de abril de 2018, disponível em Indicadores Nacionais de Ciência, Tecnologia e Inovação: <https://www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/indicadores/arquivos/indicadores-2017.pdf>

- Ministério do Turismo - MTur; Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - FIEP. (2016). *Estudo da Demanda Turística Internacional*. Brasília.
- Moital, M., & Gândara, J. (2012). Sensual Tourism in Brazil: the Off-Season Carnival. In: G. Lhomann, & D. Dredge, *Tourism in Brazil: Environment, Management and Segments* (pp. 140-157). London: Routledge.
- Moneta, G. B. (2012). Opportunity for creativity in the job as a moderator of the relation between trait intrinsic motivation and flow in work. *Motivation and Emotion*, 36, pp. 491-503.
- MTur, M. d. (31 de janeiro de 2017). *Calendário de eventos já tem mais de 100 eventos cadastrados em 2017*. Acesso em 03 de agosto de 2017, disponível em Ministério do Turismo: <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/7474calend%C3%A1rio-do-minist%C3%A9rio-do-turismo-j%C3%A1-tem-mais-de-100-eventoscadastrados-em-2017.html>
- Muzzio, H. (2017). Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. *Rev. adm. contemp*, 21, .107-124.
- Neto, F. P. (2013). *Criatividade em Eventos*. São Paulo: Contexto.
- Netto, A. P., & Gaeta, C. (2010). *Turismo de Experiência*. São Paulo: Senac.
- Perez, C. (2014). Os sentidos da criatividade brasileira: inovação, empreendedorismo e identidade nacional. *DEDALUS - Banco de Dados Bibliográficos da USP*, pp. 287-309.
- Pinto, F. C., & Jesus, L. A. (2010). Micareta de Feira de Santana: uma festa popular sob o olhar das relações sociais e socioeconômicas. *ReAC - Revista de Administração e Contabilidade*, 2(2), 35-50.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing value approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 122-140.
- Rados, G. J., Vlerim, P., & Blattmann, Ú. (1999). Valor Agregado a Serviços e Produtos de Informação. *Informativo CRB 14/ACB*, 9, pp. 11-12.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. In: B. Schneider, *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *Phi Delta Kappan*, 42, 305–310.
- Richards, G., & Wilson, J. (2007). *Tourism, Creativity and development*. London: Routledge.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3 ed.). São Paulo: Atlas.

- Ritchie, J. R. (1984). Assessing the impact of halmark events: conceptual and research issues. *Journal of Travel*, 23, pp. 2-11.
- Robinson, E. (2013). *Exceptional creativity in science and technology. Individuals, institutions and innioventions*. West Conshohocken: Templeton Press.
- Rogers, C. (1969). Toward a theory of creativity. In: H. Anderson, *Creativity and its cultivations* (pp. 69-82). New York: Harper & Row.
- Rosello, J., & Tran, V. (2011). Assessing the climate for creativity: the example of a french hightech organization. *12th European Conference on Creativity and Innovation*, pp. 581-596.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (August de 2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, pp. 956–974.
- Royce, J. (1898). The psychology of invention. *Psychological Review*, 113–144.
- Rubbo, E., & Pinheiro, I. A. (2002). Fatores do Clima Organizacional que são Motivadores à Inovação Tecnológica em um Centro de Tecnologia. *Anais do XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica* (pp. 1-15). Salvador: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica.
- Runco, M. A. (1988). Creativity research: Originality, utility, and integration. *Creativity Research Journal*, 1(1), 1-7.
- Runco, M., & Jaeger, G. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96.
- Ryhammar, L., & Brolin, C. (07 de Julho de 2006). Creativity research: Historical considerations and main lines of development. *Journal of Educational Research*, 43(3), pp. 259–273.
- Santos, N. M. (2000). *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano.
- Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, pp. 714-731.
- Schein, E. (1999). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas.
- Scherer, F. O., & S.Carlomagno, M. (2009). *Gestão da Inovação*. São Paulo: Atlas.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment : Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43, 215–223.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933–958.
- Shalley, C., Zhou, J., & Oldham, G. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933–958.
- Sousa, F. (1998). *A criatividade como disciplina científica*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- Stein, M. (1953). Creativity and culture. *Journal of Psychology*, 36, 31–322.
- Sternberg, R. J. (1988). Mental self-government: A theory of intellectual styles and their development. *Human Development*, 31, pp. 197–224.
- Sternberg, R. J. (2006). Creating a vision of creativity: The first 25 years. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, pp. 2-12.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. (2004). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In: R. J. Sternberg, *Handbook of Creativity*, (pp. 3-15. ). Cambridge : Cambridge University Press,.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34, pp. 1–31.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1995). *Defying the crowd*. New York: Free Press.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51, pp. 677–688.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Stokols, D., & Clitheroe, C. (2002). Qualities of Work Environments That Promote Perceived Support for Creativity. *Creativity Research Journal*, 137-147.
- Stoltz, T. (1999). *Capacidade de criação*. Vozes: Petrópolis.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45, 15–330.
- Terra, J. C. (2000). Gestão da Criatividade. *REvista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35, pp. 38-47.

- Tesluk, P., Faar, J., & Klein, S. (1997). Influences of Organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creativity Behavior*, 21-41.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Torre, S. (1993). *Criatividade plural: sendas para indagar sus múltiples perspectivas*. Barcelona: PPU.
- Veal, A. J. (2011). *Metodologia de pesquisa em lazer e turismo*. São Paulo: Aleph.
- Volpato, M., & Cimbalista, S. (Dezembro de 2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista FAE*, 5, pp. 75- 86.
- Watt, D. C. (2004). *Gestão de eventos em lazer e turismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Wechsler, S. M. (1993). *Criatividade: des cobrindo e encorajando*. Campinas - SP: Psy.
- World Economic Forum. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report* . Suíça: World Economic Forum.
- Xavier, C. V., & Maia, C. E. (jul/dez de 2010). Vira, virou a micareta emplacou! *História Revista*, 15, pp. 323-340.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zanella, L. C. (2012). *Manual de Organização de Eventos* (5 ed.). São Paulo: Saraiva.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A- Questionário Keys

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE PESQUISA SOBRE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Este questionário faz parte de uma pesquisa de Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Portanto, sua participação é totalmente voluntária. As informações contidas neste questionário possuem caráter sigiloso e apenas serão utilizadas para fins acadêmicos. Agradecemos a atenção!

#### PERCEPÇÃO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A CRIATIVIDADE

Esta parte do questionário aponta os parâmetros que relacionam as percepções do ambiente de trabalho e a influência na geração e desenvolvimento de ideias criativas. Assinale as afirmações abaixo de acordo com a escala.

AFIRMAÇÕES		ESCALA					
		DISCORDO			CONCORDO		
		Total	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total
		mente					mente
		1	2	3	4	5	6
1	Novas ideias são encorajadas nessa organização.						
2	As pessoas são reconhecidas pelo trabalho criativo nesta organização.						
3	As pessoas são recompensadas por trabalho criativo nesta organização.						
4	O meu chefe claramente definiu objetivos gerais para mim.						
5	O meu chefe tem boas habilidades interpessoais.						
6	Meu chefe apoia meu grupo de trabalho dentro da organização.						
7	As pessoas estão dispostas a ajudar uns aos outros, no meu grupo de trabalho.						
8	Existe um sentimento de confiança entre as pessoas com quem trabalho mais de perto.						
9	O orçamento dos meus projetos geralmente é adequado.						
10	Posso obter facilmente materiais que eu preciso para fazer						



	meu trabalho.						
11	A tarefa no meu trabalho é desafiadora.						
12	Eu me sinto desafiado pelo trabalho que estou fazendo atualmente.						
13	Tenho a liberdade de decidir como vou realizar os meus projetos.						
14	Tenho a liberdade de decidir o projeto que vou fazer.						
15	Existem problemas políticos nesta organização.						
16	As pessoas criticam novas ideias nessa organização.						
17	Existem competições destrutivas dentro desta organização.						
18	A diretoria não está disposta a correr riscos nessa organização.						
19	Sinto uma sensação de pressão do tempo no meu trabalho.						
20	Existem expectativas realistas sobre o que as pessoas podem alcançar nesta organização.						
21	Minha área de trabalho nessa organização é criativa.						
22	Eu acredito que atualmente sou criativo no meu trabalho.						
23	Minha área de trabalho nessa organização é produtiva.						
24	No geral, esta organização é produtiva.						

## APÊNDICE B – *Assessment* da Inovação

### PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

As afirmações seguintes se relacionam a sua percepção em relação às dimensões da inovação. Por favor, em cada linha marque o número que melhor reflete sua avaliação quanto à gestão da inovação na organização. Utilize a escala de 1 a 9, onde o 9 significa que a afirmação representa a realidade da empresa e o 1 significa que a afirmação se distancia da realidade da empresa.

Nº	AFIRMAÇÕES	ESCALA								
1	As nossas iniciativas de inovação estão logicamente alinhadas com a estratégia da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	As iniciativas altamente inovadoras são tratadas fora da estrutura organizacional principal, em projetos específicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Disponibilizamos tempo, benefícios e incentivos (financeiros e não financeiros) para a inovação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	A necessidade de inovação é entendida por todos dentro da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Nossa estrutura organizacional é flexível, com poucos níveis hierárquicos e muita descentralização das decisões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Nossa empresa apresenta um foco claro no crescimento por meio da inovação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Nossa empresa permite que todos corram riscos e cometam erros na busca de novas soluções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	As iniciativas e atividades de inovação possuem uma coordenação definida.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	As lideranças da empresa têm clareza sobre o conceito e a importância da inovação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Temos um orçamento específico para os projetos de inovação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	Utilizamos ferramentas de gestão de projetos para conduzir as iniciativas de inovação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	As novas ideias são avaliadas conforme medidas de desempenho que levem em consideração os riscos e incertezas existentes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13	O desempenho das lideranças é avaliado com métricas específicas relacionadas a sua atuação no processo de gestão da inovação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

14	Os conhecimentos e ferramentas necessárias para inovar são conhecidos de todos dentro da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15	Utilizamos nossas redes de clientes, fornecedores e até concorrentes para gerar e refinar novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	As lideranças dedicam tempo e atenção ao acompanhamento dos projetos de inovação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
17	Existem temas, objetivos e metas definidos para a inovação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18	Avaliamos sistematicamente os resultados das iniciativas de inovação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
19	Conhecemos profundamente as necessidades reveladas e não reveladas de nossos clientes e não clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Dispomos de um processo estruturado para geração e seleção das melhores ideias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
21	Temos um processo sistemático para acompanhamento de novas tendências de mercado e tecnológicas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22	Utilizamos mecanismos de comunicação para fomentar a inovação na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
23	Nossa equipe apresenta alta diversidade de conhecimentos, valores, carreira e interesses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
24	Buscamos recursos financeiros para inovação em diferentes fontes (capital de risco, órgãos de governo, parceiros etc..).	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**APÊNDICE C- Perfil Pessoal Funcionários Destaque Promoções****PERFIL PESSOAL**

1. Gênero:  
( ) Masculino ( ) Feminino
2. Idade: 21
3. Estado Civil:  
  
( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Divorciado(a) ( ) Viúvo(a) ( ) Outro
4. Naturalidade: \_\_\_\_\_
5. Grau de instrução (concluído):  
  
( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Graduação ( ) Pós-graduação
6. Caso possua graduação, qual o curso estudado? \_\_\_\_\_
7. Tempo de experiência com eventos: \_\_\_\_\_
8. Tempo de experiência nessa empresa: \_\_\_\_\_
9. Cargo ou função exercida: \_\_\_\_\_
10. Já participou de algum treinamento, palestra ou curso sobre criatividade e/ou inovação?  
  
( ) sim ( ) não